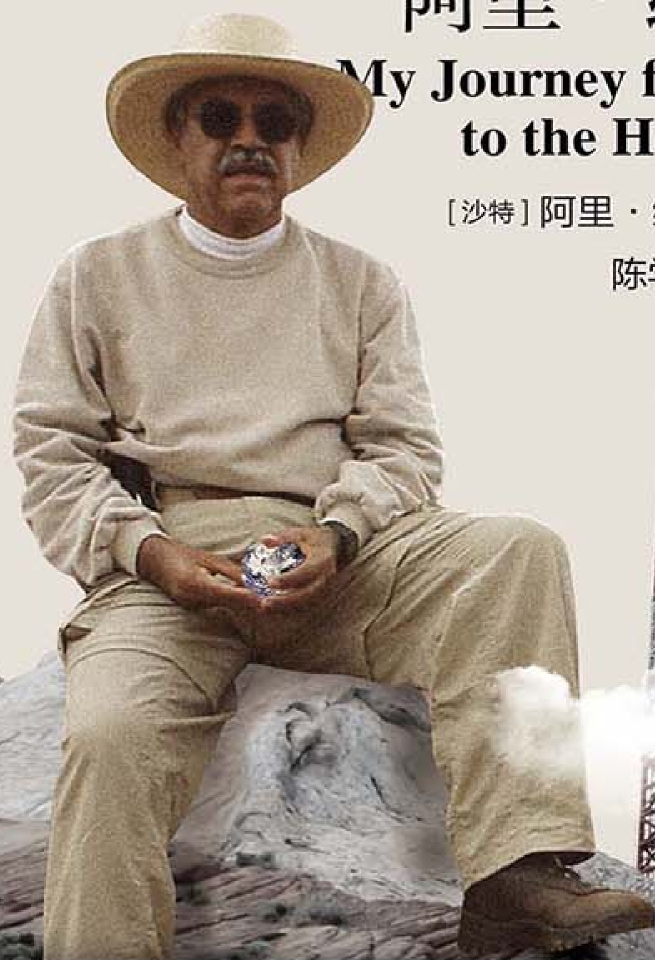


# Out of the Desert

# 石油先生

## 阿里·纳伊米自传



**My Journey from Nomadic Bedouin to the Heart of Global Oil**

[沙特] 阿里·纳伊米 (Ali Al-Naimi)_著

陈学斌 刘 彤_译

**从沙漠牧童到世界石油大师的人生之旅**

**石油行业从业 70 年**

**荣任石油大臣达 20 年 _____ 亲历 3 次石油价格大起伏**

**联袂推荐**

- 美国前副总统迪克·切尼
- 美国前国务卿雷克斯·蒂勒森
- 美联储前主席格林斯潘
- 石油输出国组织前秘书长阿卜杜拉·巴德里

中信出版集团

# 版权信息

书名:石油先生：阿里·纳伊米自传

作者:[沙特]阿里·纳伊米

译者:陈学斌,刘彤

ISBN:9787508687995

中信出版集团制作发行

谨以此书献给我的妻子达比娅(Dhabyah)。没有她的关爱和支持，我无法完成此书。同时，此书还要献给我四个了不起的孩子：丽姆(Reem)、拉米(Rami)、娜达(Nada)和穆罕默德(Mohammed)以及他们的孩子，是他们让我对未来充满信心。

# 推荐语

“在代表自己的国家处理与美国的重要问题上，纳伊米非常自信和专业。他言必行，行必果，而且善于击中别人的要害。”

——迪克·切尼（2001—2009美国副总统）

“我整天都在想十年或十五年后将做成什么样子，因为今天我就得开始为此准备。我想阿里·纳伊米也和我有几乎一样的想法。”

——雷克斯·蒂勒森（美国前国务卿，埃克森美孚公司前首席执行官）

“你没听说过有谁比纳伊米更重要。”

——艾伦·格林斯潘（1987—2006美联储主席）

“纳伊米是一位智者，而且智慧超群。”

——丹尼尔·耶金（美国剑桥能源研究协会主席）

“如果你想提高自己，你就得努力工作，从头做起，没人能帮你，父母不能，亲戚朋友不能，你必须孤军奋战。知道这一点对每一个人都有帮助。”

——阿卜杜拉·巴德里（2007—2016石油输出国组织秘书长）

“阿里·纳伊米很好打交道。他与我称作的美国精神很合拍，希望他不会因此惹上麻烦。”

——詹姆斯·D.施莱辛格（1977—1979美国能源部长）

“纳伊米是世界上最富影响力的能源官员。他为人真诚、处事慎重、气度高雅，既把国家利益放在首位，还能很好地兼顾美沙关系。”

——比尔·理查森（1998—2001美国能源部长）

“想到纳伊米，就会想到他渊博的学识。他对行业和政局了如指掌，也通晓世界经济市场运作的规则。”

——塞缪尔·鲍德曼（2005—2009美国能源部部长）

“纳伊米努力工作，确保世界各国不会因石油短缺而遭受痛苦。为此，他应得到全世界的认可。”

——埃内斯托·马滕斯（2000—2003墨西哥能源部长）

“我想人们并没有意识到纳伊米在稳定全球能源市场中的作用。他很懂平衡术。”

——路易斯·泰雷兹（1997—2000墨西哥能源部长）

“在一个为官时间不长的政治家看来，纳伊米表现出来的权威性和专业性令人生畏。”

——查尔斯·亨德利（2010—2012英国驻沙特大使）

“纳伊米为自己的国家和出身感到自豪。他对能源贫困有切身体会，因而非常关注这一问题。”

——范德胡芬（2011—2015国际能源署署长）

“用足球比赛打个比方，纳伊米深谙游戏之道。”

——法提赫·比罗尔（自2015年任国际能源署署长）

“纳伊米临危不乱。他帮助塑造了一个人民可以信赖的沙特阿拉伯形象。如果你在做卖石油的生意，你不想让国民为此担忧。你想让他们觉得卖油是很自然的事。”

——斯蒂芬·加洛格利（美国国务院国际能源和大宗商品政策办前主任）

“纳伊米常常被记者包围，但从不上钩。他时而批评美国，但也许我们需要听听这些批评。他有什么就会说出来。在欧佩克会议上，他就是一方安静的小岛。”

——比尔·拉姆齐（主管美国能源、战略商品及农业贸易事务的前副助理国务卿）

“就专业水平、权威性及责任感而言，世界上没有人能超越纳伊米。”

——罗伯特·乔丹（2001—2003美国驻沙特大使）

“可以与君王同出入，也能与庶民同行走。那就是大臣阿里·纳伊米的真实写照。”

——詹姆斯·欧伯威特（2003—2007美国驻沙特阿拉伯大使）

“也许有人会批评他总是‘我说了算’。不过，对一些有争议的问题纳伊米会特事特办。”

——詹姆斯·B.史密斯（2009—2013美国驻沙特大使）

“在维护自己国家利益上，纳伊米表现得聪明绝顶、训练有素且冷酷无情。较之平庸的英国能源大臣们，他是佼佼者。”

——考伯科尔斯（2003—2006英国驻沙特大使）

“初见纳伊米时，他已经是个传奇人物。但他风度翩翩，令我感觉很舒服，能让美国人很容易一眼就认出他来。”

——约翰·华森（美国雪佛龙公司首席执行官）

“很多部长轻浮妄动，阿里·纳伊米先生则不然。他行事谨慎认真，讲究章法。他心胸开阔，待人坦诚。有的人知道了但没行动，而他知道了就做了。”

——艾德里安·拉如（1994—1999墨西哥国家石油公司首席执行官）

“我和纳伊米之间的确有过冲突，但这些冲突让我更加敬重他。他是一个很棒的人。”

——路易斯·吉乌斯蒂（委内瑞拉国家石油公司首席执行官）

“阿里·纳伊米是国家英雄。他毕生致力于沙特阿拉伯国家的发展。”

——纳塞尔·马什尔（韩国双龙石化有限公司首席执行官）

“人们看着后视镜说：‘这能够做到。当然，现在你可以从一个办公室勤杂员做到公司首席执行官。这不难。开办矿业、创办大学也容易。但在那个时候，却不可能做到。对于其他任何人，恐怕都做不到。’”

——哈利德·法利赫（2009—2015沙特阿美石油公司首席执行官）

“纳伊米很谦虚。谦虚就是力量。”

——阿卜杜拉·朱玛赫（1995—2009沙特阿美石油公司首席执行官）

“阿里记忆力超群。”

——阿里·巴鲁奇（1949—1990沙特阿美石油公司）

“纳伊米从不害怕尝试，不会放过每一次尝试的机会，这需要勇气。”

——萨阿德·赛法恩（1997—2003沙特阿美石油公司高级副总裁）

“纳伊米见证了阿美石油公司从外国受让人成为工业巨人的过程。仅这一件事对任何人来说都是一笔财富。”

——哈里·阿尔塔（沙特阿美石油公司原政府代表）

“纳伊米帮助改善美国股东和沙特政府间的关系。这是非常重要的一件事情。”

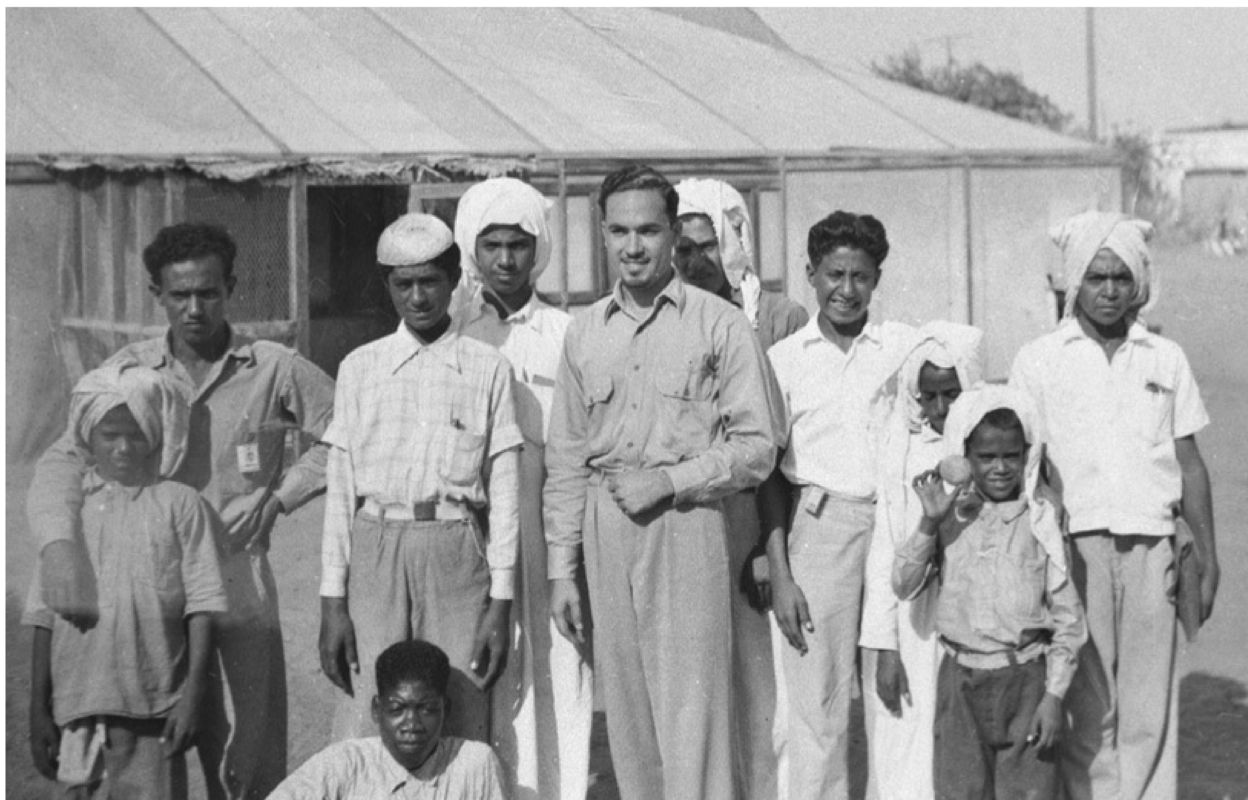
——斯坦·麦克金尼（沙特阿美石油公司原法律顾问）

“纳伊米给沙特的年轻人立了一座灯塔。他的经历可以拍出一部大片。”

——迈赫·阿德尔（沙特阿美石油公司工程专家）



这是现存的第一张照片，当时我9、10岁左右。人生的前8年时光，我一直辗转于阿拉伯的东部沙漠区。那个与如今截然不同的时代留下的记忆至今历历在目。



这张照片拍摄于1946年，当时我11岁。我手里拿着一个球，站在右数第二个位置。美国石油工人们教我如何打棒球，后来我在美国学习期间，他们还帮助我了解美国文化。



当时我16岁，正向来访的高官们展示我的打字技能。掌握英语及打字技能成了我的优势，但二者均需大量的练习。



1959年，图片中的4位阿美公司员工即将赴美进行本科学习。我站在最左边，正接受教育督导保尔·凯斯的指导。阿美公司毫不含糊地提醒我们：“你们搞砸了，后面的人都别想去。”




1959年，我搭乘阿美公司“飞翔的骆驼”抵达里海大学。当时，一位女士问我如何来到美国的，我告诉她我是乘着会飞的骆驼来的，她感到非常惊讶！这张照片拍摄于1967年。（右数第四个是我）



1982年，我成为阿美公司董事会成员。当时，公司还是由美国经营，由约翰·凯尔贝尔（坐在中间，系着蓝色领带的那位）任公司首席执行官。6年后，沙特阿拉伯将迎来所有权的顺利交接，最终完全控制阿美石油公司。



照片拍摄于1985年，里面是石油大臣艾哈迈德·扎基·亚马尼（左），公司首席执行官约翰·凯尔贝尔（中）和本人——阿美公司董事长。1986年，亚马尼即将卸任。1988年，本人将成为沙特阿美公司的新任首席执行官。性格随和的凯尔贝尔将是公司最后一任美籍首席执行官。



照片中是国王法赫德、我和希沙姆·纳扎尔。1986年，纳扎尔担任石油大臣，并着手实施一项国内改革计划。



1991年，撤退的伊拉克军队故意向阿拉伯湾倾倒了大量原油，导致海面上形成大片浮油，污染了沿岸水域并威胁着沙特阿拉伯的海水淡化工厂。我们不仅阻止了浮油的扩散，还设法从中回收、提炼了近百万桶石油。照片中，我手指受损区域，检查

受损情况。



1993年，我作为首席执行官，最喜欢做的事就是到外面四处走走，见见我的员工伙伴们。我在沙特阿美石油公司已经工作了46年，盼望着60岁能退休。而这个愿望却没能实现。



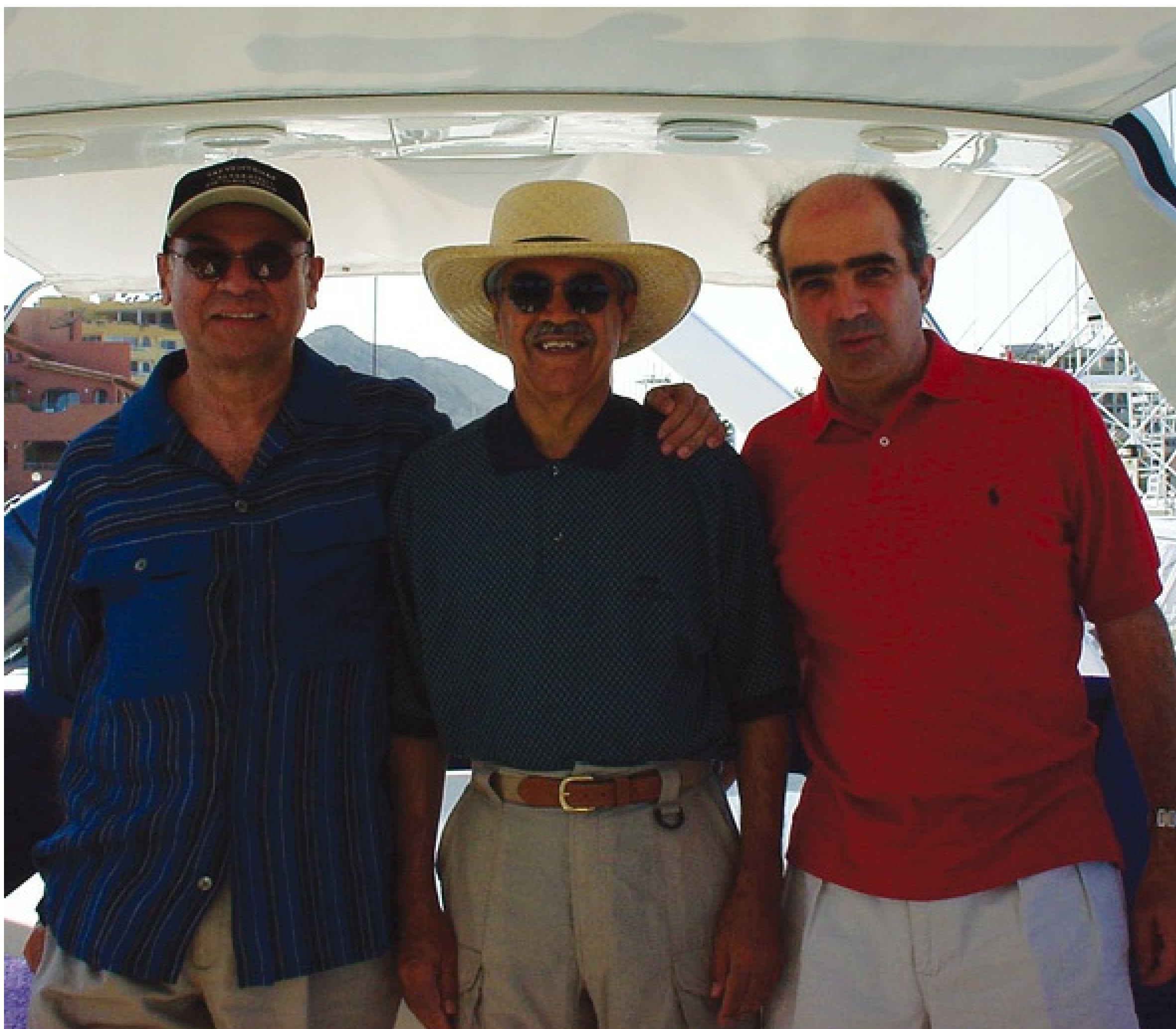
照片中的两人是我和阿卜杜拉·朱玛赫。1995年，我举荐他为沙特阿美石油公司的首席执行官。虽然这个决定不止让阿卜杜拉一人感到意外，但我认为他是合适的人选。他不仅聪明机智、干劲十足，而且拥有良好的职业道德原则以及娴熟的社交技能，完全能够胜任此项从来都不会轻松的工作。



2009年，阿卜杜拉国王表彰了我在创建阿卜杜拉国王科技大学中所做的贡献。创办大学与沙特阿美公司一贯开展的大型项目有所不同，从某种程度上来说，建楼并不难，但要打造健康的校园文化、营造良好的校园氛围和确定正确的办学理念才是更大的挑战。



这是我、山姆·怀特（中）及加兰德·保尔克的合影。山姆是我最好的朋友。虽然他来自得克萨斯州的米德兰，但我们的世界观一样，也经常一起打猎、露营，共同度过了许多美好时光。加兰德为我张罗出境的后勤工作已有数年，我俩一起走过了几千公里路程——尽管大多数时候他总是牢骚满腹！



我也不知道为什么要戴上那顶帽子！这张照片拍摄于一次钓鱼旅行中。当时，也就是2000年，我和两位能源部长在墨西哥的卡波圣卢卡斯一带垂钓，他们一位是来自委内瑞拉的阿里·罗德里格斯，另一位是来自墨西哥的路易斯·泰雷兹。20世纪90年代末，我们三人共同促成了削减全球石油产量的协议并协调开展相关工作，由此，建立了深厚的友谊。



新的一天，又爬了一座山。80多岁的我依然热爱运动，这让我的团队成员十分懊恼。运动助我思考并让我克服重重困难。



萨姆·鲍德曼2005至2009年任美国能源部长，和我是好朋友。萨姆曾是化学工程师，所以他了解石油行业，而美国不是每一任能源部长都像他一样。




这是在2009年欧佩克会议上，我们遭记者包围的景象。我坐在沙特阿拉伯石油部副部长阿卜杜勒阿齐兹王子的身旁，历届欧佩克会议的常态——媒体见面会一开始记者争相向我们提问。媒体有自己的工作，但令人难过的是，它们目光不够长远，却愈发痴迷于此时此地。



2008年，由于油价飙升到历史新高的147美元，我与美国副总统迪克·切尼进行会谈。我与切尼一同狩猎——他连我都打不中！



2008年，英国首相戈登·布朗（最左边）与国王阿卜杜拉。我坐在国王后面。令人惊讶的是，布朗作为前财政大臣竟然对全球石油行业那么不了解。




2015年，当时的沙特阿美石油公司执行总裁哈利德·法利赫揭下了盖在“阿里·纳

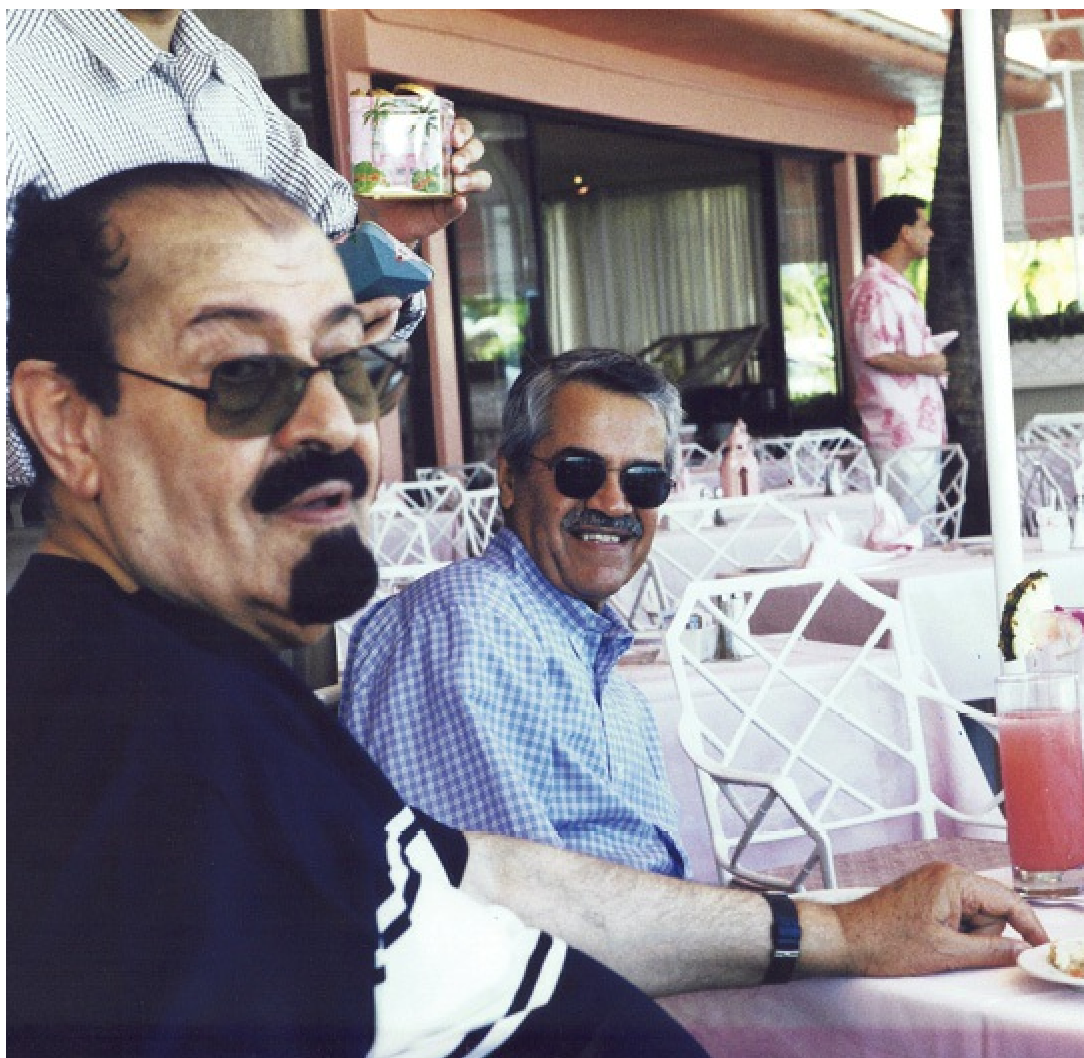
伊米路”路牌上的幕布。这是韩国蔚山的昂山炼油厂厂内的一条路。沙特阿美石油公司是韩国炼油公司的主要持股人，而且我还是韩国及其国民的粉丝。他们十分友善，并且像我们一样喜欢玩。



2015年，在巴黎举行的第21届联合国气候变化大会上，我与联合国秘书长潘基文共商气候变化政策。



从里海大学毕业50年后，我在2012年回到这里进行毕业演讲。我的两个儿子，穆罕默德（左起第五）和拉米（右起第二）在此一起见证了校长爱丽丝·加斯特为我颁发荣誉学位。



我与国王阿卜杜拉在夏威夷。亲切和善的国王于2015年不幸逝世。



这张照片是在我的家乡拍的。我站在“空白之地”的红色沙地上。“空白之地”阿拉伯语叫鲁卜哈利沙漠。



图中我正领着一群游客从谢巴的一处沙丘往下走。女性游客有时穿着高跟鞋来到这里，但当她们沿着沙丘往上走时，就会发现自己穿错了鞋。你也别指望能跑上沙丘。




照片中是我和我的长子拉米以及他的儿子阿里。我有4个孩子，如今，又添了8个孙

辈。时间过得真快啊！

# 序言

我1935年出生在今天的沙特阿拉伯东部沙漠，母亲是贝都因人。出生后的八年里，我随一大家人辗转于这一地区寻找水源和草地以喂养家畜。4岁时，我有了照看小羊羔的第一份工作。

这种场景现在看似很浪漫，但在那时却并非如此。那时的生活朝不保夕。我们几乎没水可用，食不果腹。在沙漠里你不能按下开关就有电可用，因为这里没有现代化的电源。沙漠天气恶劣，条件艰苦——夏天灼热难熬，冬夜冰冷难受。我9岁时才有了一双鞋。但那时，在沙漠里你用不着穿鞋。这样的生活让你变得坚强不屈而能幸存于世。

1938年，美国探矿者发现了油矿。沙特人的生活从此再也不是原来的样子了。因家庭变故，12岁时，我便有幸在这家陌生的美国石油公司（那时简称为阿美石油公司）当了一名办公室勤杂员。近70年后，我还在这家公司。

贝都因的孩子们都勤奋好学。我们也只能如此。我对工作充满热情，公司欣赏我并鼓励我上学。先是在沙特阿拉伯，然后在黎巴嫩。随后，我在美国宾夕法尼亚州的里海大学学习了地质学，接着，又获得了加州斯坦福大学的硕士学位。

这一切为我今后的石油生涯奠定了基础。1963年11月我回到王国并开始将我的知识运用到各种工作中。可能在某方面我干得不错，因而很快就能正常提职。

人们问我成功的秘诀，我便告诉他们：勤奋工作，抓住机遇，为上司长脸。道理很简单：你的上司有了成绩，他就能得到提拔。他提拔

了，你就可以坐他的位置。毫无疑问，这在我身上奏效了。

1984年，本人任阿美石油公司的首任沙特总裁。1988年公司改名为沙特阿美石油公司，我被任命为沙特阿美石油公司首位沙特首席执行官。无论如何，对于一个贝都因的孩子来说这都是很大的成就。但我没有时间来庆祝这一切。1990年第一次海湾战争爆发，直接威胁到沙特阿拉伯及其丰富的石油资源。由于沙特官民的勇敢加之盟友的支持，我们取得了战争的胜利。也因沙特阿美石油公司员工的辛勤劳动，石油得以源源不断地流淌。

同时，我开始把目光转向东方。中国正在崛起，而沙特阿美石油公司感觉到了整个亚洲未来发展的诸多机遇。探索新的文化、接触不同的人、驰骋于谈判沙场，这一切新鲜刺激，令我着迷。

而后，1995年我61岁，正盼着退休，国王打电话要我做沙特阿拉伯石油大臣。那可不是你能拒绝的工作安排。

我便从此开始了长达20多年的冒险旅程：与世界各国领导人会面，与石油政治博弈，应对国际、国内的各种挑战。1997年石油价格跌至10美元一桶，这给我带来了一轮忙乱的政治外交。到2008年，油价又惊人地涨到147美元。接下来就是为进行更多的谈判和做出艰难的决定出谋划策。

这20多年的经历好似坐过山车。之前我一直无暇回顾，如今我愿意重新梳理一遍。

至于写这本自传的动机，我想说清楚以下几点：一不为自尊，二不为名誉，更不为钱财。

这些年有很多人要我讲讲我的生平，但我没时间也不想讲。说实在的，至今我也不确定这样做好不好。但是，我知道我的人生充满乐趣，

也知道别人对此也感兴趣。

此书背后的逻辑很简单：假使一个年轻人通过读这本书而从我的职业生涯中得到启发，那么我就做了件好事。沙特的年轻人，无论男女，甚至所有阿拉伯年轻人都可以向更多充满正能量的榜样学习。这样的榜样已经有很多，但我希望我也能成为其中的一个。如果我——一个出生在沙漠地区的贝都因贫困男孩——能够取得成功，其他人也照样能做到。

往大里说，人们常常误解阿拉伯世界。阿拉伯世界得到了媒体的很多关注，但整个地区看似无休止的争吵和争斗给媒体留下了很多负面印象。但我们这里的真实情况并非如此。我们关心家庭、关爱孩子、关注健康、重视教育。阿拉伯人民生性活泼、性情温厚、为人忠诚。

我希望此书能多少让别人更好地了解我们。

# 第一章
# 人生启程

## ——1935

我依然清楚地记得家里的黑色帐篷杂乱地簇拥在沙地的景象。还是个孩子的我从未让那些帐篷离开过我的视线。那些帐篷和住在里面的一大家人是我的宇宙中心。我4岁时，家人便叫我跟同母异父的弟弟穆罕默德每天出外放羊。我们俩不能让多达150只的羊远离我们的沙漠营地。即便如此，我们回家后也常发现回来的羊要比天亮出发时少一两只。

几天后，我舅舅过来解决这个问题。“阿里，我想可能有只狼在一直吃你们的羊。”我想他可能说得对，毕竟不是说我会数数、能看书或会写字就什么都懂。为杀死这只狼，我们开始跟踪它到沙漠远处一个悬崖内的洞口。

我舅舅从周围的沙漠处收集到一捆灌木，叫我们把这些灌木堆放在洞口，然后提着他的老式步枪进洞准备杀死这只狼。他叮嘱我们说，如果我们听见枪响，但灌木没动静，说明狼可能被打死了。如果听见枪响，且灌木有动静，说明没被打中。这时，狼会因受到惊吓而变得狂暴，来追赶我们。我们便穿好齐脚踝的阿拉伯长袍准备随时冲回帐篷。那时我们年纪太小，并不知道狼要撞倒我们要比抓那些羔羊容易得多。

枪响了。一阵惊恐过后，只见舅舅拖着一只被打死的狼走了出来。这只狼被我们的羔羊喂得肥肥的。之后，大人们剥了狼的皮再砍成块分

给我们男孩吃。记得那肉吃起来很咸，大人们跟我们说吃了狼肉，就会变得非常勇敢。于是，我们都吃了。为驱除我们叫“精”的恶鬼，舅舅给每人一颗系有绳子的狼牙，叫我们挂在脖子上。我的那颗一直挂了很多年。

我1935年出生。我们的世界数百年来一直都是老样子。全家人辛苦劳作也只够填饱肚子，几无余粮。为给骆驼、绵羊和山羊寻找水草，我们听命老天随季节不停迁移。这是一种几乎没受现代世界影响的生活方式。说我们不懂现代金融和科技是客气了。部落文化里的大多数人根本不知道有那些东西。假使我出生在19世纪30年代，或18世纪30年代，甚至17世纪30年代，那时的童年生活与我年幼时在沙特经历的、光着脚丫的童年生活也差不了多少。

白天毒辣的太阳、晚间的月亮和星空、篝火旁的家庭聚会便是我们的教室。流传在海港城镇的小段子和椰枣树绿洲就是我们的互联网。这些是我们所知道的一切，因而所谓的生活贫困、营养不良对我们而言都不重要。那时，一家人或同族人总能在一起，日子就过得很幸福。

我们年轻的国家在我出生那年成立才3年。它是由国王阿卜杜勒阿齐兹·伊本·沙特在历经30年的努力而建立起来的。他凭着勇气和恒心以及只配有刀剑和步枪的骆驼骑兵，在横跨阿拉伯半岛的一些自治区和半自治地区的土地上组建了一个王国，面积只有美国密西西比河东部一般大小，他完成了几个世纪以来一直为之奋斗的家庭使命。

至少自1720年以来沙特或沙特王室都是阿拉伯各部落的首领。这些部落一直在争夺这一地区的领导权。沙特的影响力从他在利雅得北部迪里亚的基地开始逐渐扩大。19世纪期间，沙特家族的影响力不断遭到来自奥斯曼帝国支持的其他部落的挑战。同时，沙特提醒自己不要与另一个管理该地区的全球大国——英国走得太近。

我们开国国王的父亲在1891年受到沉重一击，将其家族在利雅得的

江山输给了来自阿拉伯半岛中北部的拉什王国。阿卜杜勒阿齐兹从失败的绝望中走了出来，发誓要取得最后胜利。为磨炼战斗和生存的技能，他一开始与傲慢自大的穆拉赫德部落住在一起。这个部落位于鲁卜哈利沙漠边缘。

1896年及之后的几年里，他和他父亲成了科威特酋长的座上宾。在那个海湾商栈，我们未来的国王一直在准备成为一位领导者，亲身体会到精于同阿拉伯人和非阿拉伯人谈判的作用。到1902年，他准备打造自己的命运。在一小队士兵的支持下，阿卜杜勒阿齐兹发动了一场勇敢的夜袭将拉什赶出了利雅得，替他父亲报了一箭之仇，并取得了沙特家族的领导权。30年的建国征途从此迈出了第一步。

我们部落的人生活得很开心，对20世纪30年代给越来越多的发达国家造成毁灭性打击的经济大萧条带来的影响没有什么感觉。然而，在利雅得的政府却感受颇深。此前，沙特阿拉伯的经济很大程度上依靠每年来穆斯林圣城麦加和麦地那两地朝圣的香客。可是，香客的数量由20世纪20年代后期的10万人锐减到我刚出生前的2万人。

由于这些圣地归国王阿卜杜勒阿齐兹管理，来朝圣的香客少了，这就意味着替国王征收的税也就少了，而这正是建设这个国家所急需的资金，但国王依然暗下决心要使这个国家繁荣发达。除了国王陛下身边的少数沙特人外，没人知道王国已经在另辟蹊径，寻找其他财源。找寻的结果就是发现了沙特具有世界上最大的原油探明储量。这将很快开始改变沙特乃至全球的经济。

不知是不是要感谢戴在身上的这颗狼牙，我有幸几乎从一开始就亲眼目睹这一难以置信的转变。我和我的国家实际上自诞生之日起便同呼吸，共命运。经过几十年在公司职位的不断升迁，我被任命为我们国家石油公司即沙特阿美石油公司的首席执行官。从1995年到2016年我任沙特石油和矿业资源大臣，在石油输出国组织（欧佩克，OPEC）代表我们的国家。

担任石油大臣期间，我奔走于世界各地，会见过一些令人印象深刻的国家领导人，与国王商讨并帮其制定沙特阿拉伯的全球石油政策。（有的国家说好，有的说坏，莫衷一是。）从2014年年末开始的几个月里，石油价格狂跌50%。很多石油生产国为此责怪沙特阿拉伯。也许他们不该怪沙特，而应好好看看镜子里那个拼命生产石油的家伙。谁曾想过批评家们一直盼着沙特又为石油涨价而挨骂的时候呢？但我们别把话说早了。

我这一代沙特人的日子一天天地过去。我们的孙子以及孙子的孙子，鼻子顶着智能手机，在王国的现代都市里成长，看起来与在西方长大的孩子没什么两样。这些年轻的沙特人对我们所熟知的在沙漠天空的烈日和繁星下的生活感到陌生。过去的东西值得记忆并代代相传。下面说的就是一个贝都因男孩的故事。他在变革的世界中成长，也因这个世界而变化。像跟我一同长大的多数孩子一样，我勤奋学习，努力工作。非常肯定地说，我的这一品质有助于我在这个新的阿拉伯世界脱颖而出。不过，我的运气也非常好。

出生后的8年我一直是个游牧民。我的家人及族人是贝都因人或叫贝都人。贝都一词出自阿拉伯语，指的是整个家族和部落都在沙漠中旅居的人。若干个家庭组成一个宗族，若干个宗族聚在一起又组成一个部落。尽管人数有多有少，但我们一般以50至100左右的人数结队穿越阿拉伯半岛的沙漠和灌木丛。部落各自有大致划定的区域，叫作“迪拉赫”，传统上留作圈养家畜用。这些区域内的水井也专供本部落的人们使用。如果从别的部落的井里取水，尤其在干旱时取水可视为战争行为。

我们居住在宽敞、形状如盒子的帐篷里，阿拉伯语称之为“巴特沙”，意思是“毛房子”。整个部落随季节交替变化赶着羊群找寻水草。帐篷在顺风的一边开口，用布帘分成三个区域，一个供家里的男性用及接待男性客人用，一个供家里所有人用，一个用作做饭。编织稀疏的布

帘可让微风吹进帐篷，又可将大部分的沙子拒之门外。地面铺着地毯。

我们沿着波斯湾从一个牧区到另一个牧区艰难跋涉，途中常会遇到其他人。他们多数是像我们一样的阿拉伯人。然而，我们生活的圈子基本只限于自己的家庭和部落，堂兄妹或表兄妹间结婚是家常便饭。我们的活动范围相当大，从位于沙特阿拉伯北部边境的科威特城到东南500多公里开外的宽阔的沙枣绿洲和胡富夫古镇。在那里，我们用绵羊、山羊或骆驼以及从它们身上挤的奶或剪的毛来换取谷物及其他干货和主食。

贝都因人常被外人误解甚至惧怕。的确，我们贝都因人性格坚忍不拔。鲍尔·哈里森来过我们这儿后写了一本名为《阿拉伯医生》的书，此书于1940年出版。他在书中写道："贝都因人眼中的世界与我们看到的不一样。"他当时说得很对，即便在今天看来也是正确的。他还写道：

> 贝都因人生活的大部分时间都与山羊一起度过。他领着羊群，保护它们免受天敌的攻击……他带着山羊一整天漫步在一座座小山坡上，为它们寻找草肥水美的地方。作为回报，山羊为他提供羊奶、羊肉、羊皮及羊毛。他们相依为命，一同过着这个世界上最自由却又最饥饿的生活。

我不记得那时有多么的饥饿，但他有一个评价的确非常到位。他说，"他们的忍耐力好似没有极限"。

我的父亲——易卜拉欣，来自纳伊米部落，而我的母亲——法蒂玛，则属于阿治曼部落，这两个部落都是阿拉伯半岛很大的部落。父亲与母亲的弟弟在潜水采珠公司共事时，认识了我母亲。他们结婚时很年轻，那时母亲大概只有14岁。按风俗，我随父亲的部落姓，我却在母亲的部落出生并和母亲生活在一起，因为他们婚后没几年就离了婚，那时

母亲已经怀上了我。

不了解我们传统社会的人对此可能感到震惊，但对于贝都因人，祖父母、父母、姑姑、大姨、叔叔、舅舅同住在一起的大家庭是部落文化的核心。母亲的家人没有因为她离婚而排斥她，只是把母亲当作孩子带回了家。之后母亲便与我的继父结了婚。继父和原来的几个妻子也有儿女，但我和他们没什么接触。

我母亲为人和善，体形肥胖，身高不到一米五，像多数贝都因妇女一样，穿一身黑衣服，佩戴一些简朴的银首饰。她是在一个叫拉卡的小村庄生的我。这个村子现在成了位于波斯湾海岸正在不断扩张的库拜尔市的一部分。这里一年到头都有自流井水，可供这个地区的所有部落使用，因而很受贝都因各部落的欢迎。

由于当时的风俗习惯和生活条件，我是在家里的帐篷里出生的。当时那一片区域没有医院，只有一些接生婆。五个孩子中我排行第五：尤瑟夫、玛丽亚姆（唯一的女孩，在我出生前就去世了）、阿里、阿卜杜拉和我——小阿里。因饮食里缺少维生素，我们很容易染上各种疾病，寿命也不长。比起在沙漠生活的中东人，贝都因人身材偏矮小。加之我身材随母亲，在矮小的贝都因人中我就是小个子。

我出生后，我们迁到了利雅得东北部叫苏曼的一个地方。雨季一来，苏曼肥沃的土地长有大片的青草足以喂养家畜。为此，我们在那儿度过春天和冬天，然后迁往别处为我们自己以及家畜寻找新的水源。那时，我们有大量的肉和奶，但既没有蔬菜也没有除沙枣外的其他水果。

黎明前被叫起去做祷告，新的一天就开始了。假如附近没有清真寺，我们便会将地毯排成一排，面朝麦加进行祷告。祷告完后，部落的男性长者用磨咖啡豆的碾槌敲打研钵发出砰砰的声音。这声音我现在都还记得。他在招呼我们吃早餐。早餐很简单，只有香气浓郁的咖啡和一点点沙枣，骆驼奶只留给小孩喝。

由于没有正规的学可上，我们男孩们便有大把的时间在沙漠里玩耍。我们调皮捣蛋，搞恶作剧。我们常抓到一些叫“达穆萨斯”的小蜥蜴，用木棍串起来烤了吃。后来又学会了做陷阱抓小鸟，然后同样把它们给烤了。我们还常常用小木棍去戳洞洞，看是否有蜥蜴爬出来。一天，为打发无聊时光，我用木棍戳其中一个洞口。一只没有腿的蜥蜴突然窜了出来。我惊呼着身后有东西跟着我，赶紧跑回了帐篷。一个名叫甘纳斯的贝都因猎人打死了这条蛇，结果发现这是一条非常少见且毒性极大的沙漠眼镜蛇。多年后，我欣然接受了他天资聪颖的儿子们来沙特阿美石油公司跟我做事。

我们小孩子都很听大人的话。与其他宗教的做法不一样，穆斯林的男孩通常不会一出生就行割礼，而是过几年才进行。我大概是在5岁时做的。当时，好几个男孩四肢被拉直并排躺在我们家里一顶帐篷的地板上。他们没告诉我们接下来要干什么。我母亲只说了往帐篷顶上看这么一句话。接着，一个男的，不是什么宗教首领，走了过来用一把锋利的工具飞快且利索地把我们挨个儿给割了。

沙漠生活也有有趣好玩的时候。我母亲嫁给我继父时的嫁妆是一头漂亮的白色骆驼。家人在骆驼的上面安放了一个类似鞍的小小的平台，阿拉伯语叫“哈达依”。骆驼驮着我和母亲，还有弟弟穆罕默德。骆驼宽阔的脚掌在沙地上行走自如，但在穿越盐碱滩，阿拉伯语叫“撒布哈斯”时也会遇到麻烦，因为盐碱滩上面常覆盖着一层黏土。有一天去胡富夫的路上，我们的骆驼踩上了一摊黏土。骆驼的前后四只脚都从其身下飞了出去。我们从骆驼上摔下来时四肢忙乱挥舞着，骆驼重新站立起来，我们又重回到驼背上。几年后，每当石油公司这辆重卡的轮轴陷入泥潭，又从泥潭中拽出来时，我就会想到以上的情景。

尽管身体上我与别的贝都因男孩们没什么区别，但在我们群体里，由于我父亲从事潜海采珠的工作，又住在沿波斯湾海岸的村子里，人们对我另眼相看。在贝都因人看来我不是贝都因人，我是“哈德哈瑞”，翻

译过来就是"文明人"或"有修养的人"。做一个外人有时很难受，但也可能有助于将自己塑造成另外一个人，他可以看到传统社会所不能给予的其他一些机会。

在那个世界，被称作"文明人"并不是什么好话。自傲的贝都因人认为他们的游牧生活方式是使他们真正成为阿拉伯人的精髓所在。这种游牧生活有自己一套复杂的行为规则、代代相传的口述史以及鼓舞人心的英雄事迹。贝都因人反感一切与海洋有关的事情，包括吃海鱼、海贝以及潜海采珠。直到后来玩棒球时挨了两棒子后，我才意识到这是给想过贝都因人一样生活的人的见面礼。

话得说回来，我的外人身份的确也有一些好处。尽管我是个孩子，但也常被当作客人。因此，当用羊肉招待客人时，煮熟的羊肉盖在饭的上面，按习惯我吃羊头。我通常拿了羊头便跑开，但从不会走远。其他男孩儿就追我，要把羊头抢走。大伙儿为谁来把眼睛挖出来，谁来取舌头之类的事闹得不可开交。很不幸，结果常常是羊头从我的手臂"砰"一声掉出来，滚入沙土里。然后，我们将羊的脑壳敲碎，一同分享里面的羊脑髓，真是太好吃了。

8岁时的一天，母亲跟我说我得搬回去与我父亲和他的家人，即纳伊米一家住一起。她要和我继父离婚。离婚在沙特文化里手续相当简单。她还决定不在阿治曼部落待了。在这些情况下，想必她已决定是时候让我认识父亲了。去之前我忐忑不安，不知道那边会是什么样子。我们骑上骆驼踏上了去往父亲家的路。父亲的家在哈撒海岸附近的一个地区，是现在达兰机场的位置。看到纳伊米一家住的帐篷和我以前住过的差不多，我松了口气。

我对父亲以前做的工作感到好奇。几百年来，被叫作采珠的行业是波斯湾沿岸城市国家和地区的主要收入来源之一。在六月到九月的采珠季，潜水员们通常组成不同的队下水采珠。肺活量大、水性好的那些潜水员常会在较浅的海域带上篮子从主船跳入海底搜寻牡蛎。潜水员戴上

鼻塞，各自的腰部缠上同一根绳索。有的人能在水下待上两分钟。他们猛拉一下绳索，船上的同伴就会将他们以及装有牡蛎的篮子一同拉上来。赚的钱由潜水员、拉绳的人和船长一同分。经纪人和中间商会来买他们的珍珠，然后转卖到整个地区，乃至欧洲。

不久我便得知，其实我父亲不干采珠已有很多年了，事实上他已经失业。20世纪30年代早期，日本采珠业的发展，加之全球经济萧条导致的需求减少，使海湾地区很多类似的企业都倒闭了。

海湾地区采珠业的不景气使这一地区沿岸的人们失去了有几万年历史的工作。不过，由于从事采珠业的人们工作不怕苦、不怕累，最终还是能拨云见日。原来在采珠船上领头的那些人后来都成了在沙特刚刚兴起的石油行业里工作的老员工中的佼佼者。作为沙特阿美石油公司首席执行官的我和我的直接继任者阿卜杜拉·朱玛赫的父辈都是采珠人。

我与我的国家一同成长。我们并不十分确定未来变化有多大，又有多快。我朋友纳赛尔·阿吉米，也是贝都因人，可能成为沙特阿美石油公司的下一任副总裁，曾大致描述过当时我们男孩们的想法：

> 我来自沙漠。7岁时，我便知道了我父亲所知道的一切。我以为那就是全部。但是，后来你又见到了所有新的设备和机器，不是骆驼，不是驴，不是马，不是绵羊，也不是山羊。然后你的大脑开始跟你说你并非无所不知。你想了解更多的东西，然后便开始了我们的旅程。

他说对了。而且，一旦开始，便不能止步。

# 第二章
# 沙漠宝藏

## ——1935—1945

沙特阿拉伯建国后，国王和他的顾问们一直关注着该地区石油工业的发展。他们密切注意附近的巴林。巴林的酋长是国王的老朋友。而巴林早在几年前就发现了石油。国王顾问中的地质专家们推断，沙特也可能发现石油，这对于一个急需资金建设祖国和造福百姓的国家来说不失为一个好消息。

1933年的春天，也就是沙特阿拉伯建国不到一年的时候，国王特许加利福尼亚标准石油公司（Socal）来沙特广袤的土地上勘探石油。为完成使命，该公司创建了一个子公司，即加州阿拉伯标准石油有限公司，简称CASOC。今天强大的沙特阿美石油公司就是在这个小小的种子里生根、发芽并成长起来的。

为谋求最佳的融资条件，国王和他的顾问们巧妙地帮助美国公司打败其竞争对手英国伊拉克石油公司（IPC）。由于英国对该地区进行过殖民统治，国王和许多海湾地区领导人对他们不那么信任。

当时的记载也说明英国自身也没有看到阿拉伯巨大的发展潜力。1929—1936年英国在科威特的政治代理人是狄更斯上校。1931年，他写了一篇题为《阿拉伯的未来》的文章，文中他把这个地方描写成“不过就是一片大沙漠”，同时他还精准地阐述了当时王国在经济上面临的窘境，并声称，“一旦伊本·沙特不在了，阿拉伯很可能会陷入一片混

乱。”

人们对一直支持巴林石油业的美国人的看法虽有不同，但也好不了多少。美国人是投机主义者，感兴趣的不过是卖油赚钱。这种评价不一定准确，但另一个因素确实有利于美国。据《科利尔》杂志报道，国王曾对美国石油顾问这样说：“你们国家离我国相距遥远。”

在特许勘探权的谈判上，沙特考虑了两个因素。为解决王国对资金的迫切需求，沙特谈判方希望得到最大量的资金投入。同时据史料记载，谈判也非常关注国家的建设。特许协议共有37项条款。大致在协议的三分之二处的第23条为沙特社会今后几十年的发展奠定了基础。条款说，“在本合同下，公司须由美方指导和监督。在不影响公司正常运行的情况下，美方须聘用沙特阿拉伯员工。只要能找到合适的沙特人，公司不得聘用其他国家员工”。

在公司飞速发展的这些年里，我和我的很多沙特同事一直推动公司严格执行这一约定。

第一批受雇佣的沙特人不过是一些散工。1934年年末，在离达曼市不远的地方，几百人在库拜尔市的浅海湾建了一个码头。这样，石油公司的船就可以运输一些物资。1935年春天，也就是我出生那一年，他们开始在附近的小山下扎营。这片小山丘也就成了被称为“达曼圆顶”的一部分。

加州阿拉伯标准石油有限公司的地质专家们认为那些山丘与巴林的储油山丘很相似，是很有希望的钻井勘探点。的确，一开始的成果确实令人满意。但这个好消息并未给石油工人们带来多大的宽慰，因为那时的条件非常艰苦，大多数沙特工人背井离乡，住在屋顶由棕榈叶编织的宿舍里。国王还派人就地修建了一座清真寺。

几个贝都因部落的男子因他们独一无二，且不同寻常的导航技能使

他们从散工中脱颖而出。他们可以通过地标、太阳和星星来找到穿越沙漠的路。这些本领给石油地质专家绘制地图帮了大忙。其中一名叫哈米斯·伊本·瑞姆森的向导，由于国王特别需要他的帮助，国王的家人在伊拉克南部找他回来帮助这些地质专家。此人因当时自己所在的部落在王位的争夺中失势，在20世纪20年代末逃难到那里。部落的势力总是随局势变化无常。如今他重返故土，心里毫无芥蒂。

我曾从美国朋友那里听说过丹尼尔·布恩和戴维·克罗克特两位大名鼎鼎的美国拓荒者。他们是美国偶像式人物。对于我这一代的贝都因人来说，身材瘦小结实、皮肤被大漠烈日晒得黝黑的哈米斯，就是丹尼尔和戴维的沙特综合版。他在沙漠跋涉的非凡能力一直被奉为传奇。

有一件事铸就了这个传奇。为了画出这片沙漠的地形图，美国地质专家需要绘制一条长约几公里的直线。他们常用的精密光学仪器要求专家们在远处找到一个固定点，这个固定点可以是一块岩石，也可以是一片矮树丛，然后记录读数，随后又走到那个固定点，再重复这一过程。但地质专家们工作的这一特殊区域毫无地貌特征，他们根本找不到固定点。令他们惊讶的是，哈米斯说他能行，便骑上骆驼出发了。那些心存疑虑的地质专家们跟随其后。走了十二三公里后，他们的仪器确认，哈米斯在没使用指南针和六分仪的情况下，其行走路线只偏移了直线18米。他甚至还能精确地找到几年前去过的水源所在地。

他的工作除了让勘探过程更为简单，更重要的是，还给所有沙特工人上了生动的一课。凭着高超的技术、过人的智慧和辛勤的劳动，他向人们证明，一个沙特人也能和最好的外国地质专家和工程师们并肩工作且赢得尊重。人们对他平等相待，这对沙特新兴石油产业的文化产生了巨大的影响。

早年，哈米斯常与同样传奇般的人物，也是一个能激发我灵感的人——麦克斯·斯坦尼克搭档。这位喜欢交际，身材结实，常奔走于野外的美国人除只喜欢同地质专家和贝都因向导们待在沙漠外，别无爱好。

他不喜欢待在城里和营地里。他作为美方为我们两国员工能共同完成的工作制定了标准。

为成为一名地质师，我曾在美国里海大学和斯坦福大学接受过培训。经过那些年的培训，我感觉已经练就了一双敏锐的眼睛，可以洞察一位优秀石油人所具备的品质。斯坦尼克远远超出其他所有人。他具有无人能比的科学知识以及与生俱来的能力，可以读懂岩石及地形，感知到哪里有石油。记得我曾作为一个年轻的地质师在沙特阿拉伯训练时读过他自20世纪30年代所写的日志，我惊讶地发现他单凭少量的信息便能得出非常正确的结论。我们今天最好的地质学家，能够借助先进的3D地下成像仪器工作，也依然可以向麦克斯·斯坦尼克学习。

斯坦尼克被加州阿拉伯标准石油公司委派到沙特阿拉伯，其才能很快就得以检验。几个月过去了，达曼圆顶开采的石油却不足让一个商业企业支撑该地区的发展。尽管早前地质学家曾做过预测，但最终的结果表明，这个距巴林只有40公里左右的岩层在达曼圆顶下并不含油。1936年底，工人们在达曼圆顶听到传言：远在旧金山的公司高管们怀疑他们跑了大半个地球来这开采石油是不是在浪费钱财。

斯坦尼克在1936年成为加州阿拉伯标准石油有限公司的首席地质专家。与此同时，他开始着手进行一个叫作结构化钻井的项目，这将成为未来几十年全球石油勘探的一个典范。他下令在具有广阔石油开采权的几个不同区域对深度较浅的井进行钻探，通过比较从这些井中所采矿样以研究含油层是否可能从一个井延伸到另一个井。某区域可能含油的岩石在地底延伸的迹象越多，成功的可能性也越大。在随后的几年，这里的很多矿井都交给了贝都因人用作水井给牛羊喂水。

此时公司命悬一线，国家前途未卜，斯坦尼克继续在这片无情的沙漠中行走。他不断寻找新的线索，因为他始终相信在这片看似荒凉的砂石之下一定埋藏着巨大的宝藏。

我以前的一位前辈，阿美石油公司的总裁兼首席执行官弗雷德·戴维斯曾回忆道，1936年的一天他被兴奋的斯坦尼克生拉硬拽地拖进了沙漠。因飞沙走石再加上酷暑的闷热，周围的能见度只有不到几百米。斯坦尼克狂乱地挥手指向几公里外的一处小山。他坚信小山顶上的一些斜坡表明这两个美国人所站的圆丘顶或隆起的地方是由一个巨大的可储油的地下结构形成的。然后他又指着他们脚下始新纪时露出的石灰岩。这样的地质结构通常深藏在这一区域地下数百米。而现在它裸露在地表，其表层的一些岩层历经数十亿年已腐蚀殆尽，这是地质隆起的另一个表现。综合这些证据，他向早已眼冒金星、汗流浃背的戴维斯保证：那个位置就是“下一个沙特阿拉伯油田”。果然，通过对那个位置的钻井勘探后，确定这就是后来被叫作艾卜盖格油田的沙特第二大油田所在地。

1937年春天考察过利雅得市外著名的灰岩坑后，斯坦尼克结合他在表层及结构性钻井所观察到的情况得出了一些大胆的结论：这些灰岩坑是数百万年间形成的沉积岩。斯塔尼克注意到其中有一个更不透水的石膏石岩层位于疏松的石灰岩区顶上。这种类型的岩层通常含有石油。如果确定达曼圆顶的地下某一未知深度处有那种分层，那么这种硬石膏盖层就有助于我们在这片石灰岩区圈闭石油。

斯坦尼克的结论还只是个假设，但他的执着、热情和独到的见解让公司信服，使其继续进行勘探。一段时间后，加利福尼亚阿拉伯标准石油公司开始集中精力钻探7号油井，但进展缓慢。在恶劣的地质条件下，钻头和其他设备纷纷开始损坏，直到1937年11月才在1 200多米深处挖掘到一些硬石膏块。如果这一石块真是几百里开外的利雅得市地底岩层的延伸部分，它应该就是达曼圆顶下藏油所需的盖层。

斯坦尼克催促公司的同事加紧作业，虽经过数月的不懈努力但仍未产出一滴油。鉴于这一严峻形势，斯坦尼克于1938年初被召回位于旧金山的加州标准石油公司总部。他得在公司高管的面前据理力争：如果想要在阿拉伯沙漠采到石油就必须投入更多的时间和金钱。

斯坦尼克的预测最终被证明是正确的。1938年3月4日一封电报发到了旧金山，传来的消息称：7号井，也就是国王阿卜杜勒·阿齐兹后来命名的“繁荣井”，在从未有过的1 500米的深度以日产1 500桶的速度产出石油。这一含油石灰石岩层就是后来我们熟知的阿拉伯采油区。对达曼圆顶上之前的一些油井深挖后也发现了石油。我们的开采工作开始正式步入正轨。

也许7号井和艾卜盖格油田的成功发现对于某些地质专家来讲可以说是心满意足了，可斯坦尼克和他的团队则不然。当我还在学怎么放羊的时候，另一位未来的阿美石油公司总裁兼首席执行官托马斯·巴杰尔1940年初就是斯坦尼克手下的四位地质专家之一。他们被叫作谢巴的一个干枯河床处的一处弯道所吸引。这个弯道是他们所绘制的利雅得东南部地图上两块区域之间的分界线。一天下午，在等待斯坦尼克过来加入团队时，他们对比了一下最近的工作记录。

地质学家欧尼·贝格早已在勘探这个向东延伸的河床的弯道。他给他们看了自己的测量结果。测量发现平顶的山丘有些倾斜，这表明在该地区的结构隆起导致了河床走向偏右或偏南。正如斯坦尼克几年前告诉戴维斯的那样，如果某处出现了地表的隆起，则预示此处地下可能圈闭储油层。当斯坦尼克来到野外加入这一年轻团队时，他立即意识到了贝格的测量结果非常有意义。之后，斯坦尼克和贝格通过精密的测算确定了隆起的存在。地质学家们逐渐意识到他们所发现的南部河段不仅仅是王国内最大的油田，甚至可能是全世界最大的油田——加瓦尔油田。

在阿美石油公司工作的起初几年，我既嫉妒又羡慕托马斯·巴杰尔，因为他曾与我心中的两位偶像哈米斯·伊本·瑞姆森和麦克斯·斯坦尼克共事过。巴杰尔的书信集《蓝之光》收集了其1937至1940年间在沙特工作时的所有书信。他在书中表达了对他们两位的敬意，同时还记述了他们为何如此出色的原因：

哈米斯从未在沙漠迷过路。他除了具有与生俱来、准确无误的指南针般的直觉，他还有非凡的记忆力，可以记得年轻时曾路过的灌木林或大约10年前听人说起过的去某个油井的路。在沙漠之下、岩层和沉积物之间这片地质师们的领地，麦克斯与哈米斯几乎一样，能够将某个海岸边偶然发现的一块裸露的地表与其多年前读过的一份厚厚的地质报告中的一张照片联系起来。毫不夸张地说，他们好似知道自己现在所处的准确方位，还知道随之要去的地方的确切位置。

可惜两位并不知道老天留给他们的时日已经不多了。哈米斯在石油公司各个岗位兢兢业业工作直至1959年死于癌症，年仅50岁。1974年一处新发现的沙特油田就是以他的名字命名，这的确是少见的荣誉。

还是学生时的我有幸和这位受人尊敬、如猎人般的地质学家待过一段时间。当时我们乘坐公司的小型飞机飞行在鲁卜哈利沙漠北部一个被称为奈班的区域上空。尽管哈米斯年事已高且身体欠佳，但他猎人般的眼力敏锐如初。当我们的飞机缓慢掉头的时候，他指向窗外说，“阿里，你看到那个沙丘了吗？两年前我们在那扎过营。”我向窗外望去，除了一堆平坦蜿蜒的小沙丘什么也没看见。我用年轻的贝都因人跟长辈说话的口吻说：“叔叔，你看见什么了吗？我什么也没看见。”他微微点了点头说：“有些痕迹仔细看就能看到。”

1951年，斯坦尼克被授予美国石油行业的最高荣誉——西德尼·鲍尔斯金牌纪念奖。在颁奖仪式上，他的结构钻井法得到赞誉，“此方法后来在沙特阿拉伯得以广泛使用，并因此发现了大量石油。使用他的方法发现的石油储量之大，在这一领域的其他任何一位专家都无法企及”。

与病魔抗争多年的斯坦尼克于次年去世，享年54岁。如今仍在使用的沙特阿美石油公司总部综合楼的主客房可以远眺达曼圆顶，为纪念

他，现改名为斯坦尼克大厅。

尽管接下来的这个命名并不是石油公司的官方行为，但哈米斯·伊本·瑞姆森和他一起勘探石油的贝都因伙伴们给予了斯坦尼克一个与西德尼·鲍尔斯金牌纪念奖分量相当的荣誉。巴杰尔在《蓝之光》中曾记载了在他们最后一次勘探的旅途中，瑞姆森告诉斯坦尼克，那处低矮但陡峭的小山现在不叫之前美国人所知道的乌姆鲁霍巴（音译）——“母项山”那个名字了。贝都因人称之为乌巴·斯坦尼克，意思是斯坦尼克之指，因之前这位地质专家的手指遭感染被部分切除而得名。这位伟大的地质专家真真切切地在这片沙特的土地上留下了印记。

7号油井的成功勘探不但带来石油产业的繁荣并且极大地推动了沙特阿拉伯的社会变革。到20世纪30年代末，石油公司所招聘的沙特人由起初的数百人发展壮大为数千人之众。来自全国各地的贝都因人都聚集于此，每天要花3里亚尔以找到一个稳定的工作，这无论对于贝都因人还是潜水采珠人来说都是一笔相当大的支出。黑色帐篷星罗棋布，遍布周围山丘。渐渐地，一些工人开始接受培训并接手一些需要一定技术的工作。

1939年5月1日阿卜杜勒阿齐兹国王亲自打开阀门将第一批沙特石油输往泊于公司在波斯湾的拉斯坦努拉中转站的油轮上。这虽然只是一个象征性动作，但其中一个重大意义就是:这是我们欠发达的王国与外部世界的第一次商业合作。随着阿卜杜勒阿齐兹国王的强国之梦逐渐成为现实，沙特阿拉伯的历史进程得以彻底改变。

虽然国家正稳步前进，但沙特工人的困境没有得以很快缓解。1939年7月8日达曼圆顶12号油井发生的一场大火提醒着每一位石油产业的从业人员此行业的危险性。大火的起因仍然是个谜，但其强度却深深印在我们的记忆中，高达41米的井架10分钟左右就在烈火之中灰飞烟灭。

起初的一些报道着重描述了救火队员用了10天的努力扑灭大火的英

雄事迹，而且一开始说伤亡人员只有一个美国人和一个沙特人。最后确定，有4名沙特人遇难，且其中3名至今仍无法确定身份。如果说此次悲剧有什么积极意义的话，就是和其他所有的大企业一样：我们从错误中汲取了教训。我们完善了之前执行不力的操作记录和安全制度。此次教训也为沙特政府在处理工伤赔偿和战后劳工等问题奠定了基础。

沙特阿拉伯迈步加入现代社会并非无缘无故。1939年夏天，“二战”前的政治角逐早已在沙特阿拉伯沿海地区展开。为准备战争，德国和日本的代表于20世纪30年代末便造访王国并寻求石油开采权。国王明确支持继续与美国石油公司密切合作。但考虑到正在进行的原油生产急需资金，王国在1939年7月与该公司签订了一个补充开采协议要求其追加投资。

随着战争愈演愈烈，沙特石油公司的发展步伐大幅放缓。大西洋和太平洋的航运封锁限制了航运。维持产业正常运转的物资运输也受到了阻碍。同样因为战争的缘故，全国各地包括大米和白糖等基本的进口食物价格暴涨。1942年，美国因日本偷袭珍珠港而被卷入战争后，石油公司裁员近一半，只剩1 600名沙特人，82名美国人和84名其他外国员工。

尽管如此，沙特的石油生产还是有些小小的进展。1943年1月，在新发现的艾卜盖格油田里钻了3个油井。然而出人意料的是，石油生产物资却又非常紧缺。在这种情况下，加利福尼亚标准石油公司只好求助哈米斯·伊本·瑞姆森，让他组织骆驼队来运送物资以支援钻井工地。但高管们不愿意让公司继续进行一些大项目，因为德国已出兵北非，许多人担心他们可能会继续攻入沙特阿拉伯。因此，生产活动大多停止，设备几乎关停。

他们甚至计划在万不得已之时炸毁油井，即便摧毁所有开采设备也绝不让其落入德国人之手。万一发生公司人员最担心的事，他们还计划了一条横跨鲁卜哈利大沙漠至阿拉伯半岛南端的英属港口亚丁湾的撤退

路线。即使在战争最黑暗的日子里，加利福尼亚标准石油公司在国王的庇佑下，仍然用驳船把石油运往巴林以援助那里的皇家海军。

随着胜利的天平明显偏向盟军这一方，石油公司和沙特政府开始一同考虑战后石油产业的定位问题。为促进两国合作关系，美国开始对沙特这个国家的福祉感兴趣，并为之提供支持。公司于1944年更名为阿拉伯美国石油公司，简称为“阿美石油公司”，就是对这一关系发展的呼应。

两国均积极采取行动以推进双边关系。美国总统富兰克林·罗斯福，虽劳于国事且身体抱恙，仍于1945年2月在参加完雅尔塔会议的归途中，在苏伊士运河地区的一艘船上秘密会见了阿卜杜勒阿齐兹国王。雅尔塔会议是一次历史性的会议，会上罗斯福与温斯顿·丘吉尔和约瑟夫·斯大林进行了会晤，确定了战后欧洲的蓝图。虽然几个月之后罗斯福总统就与世长辞，但他与我们结下的深厚友谊为未来几十年两国关系的发展确定了基调。

沙特阿拉伯的经济发展迎来了黎明的曙光。

# 第三章
# 成长岁月

## ——1945—1953

我和我们这一代沙特人，在东阿拉伯长大，生活贫困。对我们而言，20世纪40年代生活中最重要的事件，不是发生在欧洲的战场上，也不是发生在南太平洋被战争摧毁的海滩边。我们看得没那么远，仅限于可以甚至可能给我们自身及国家带来光明前景的一些东西。

我们这代人是自进了沿海城镇库拜尔一座不起眼的房子的正门后才过上更好的生活的。这座房子为石油公司雇员伊吉·本·贾西姆所有。1940年5月，他开始将其中一个房间租赁给公司用作学校。这是公司为沙特人办的第一所学校。贾西姆在公司做口、笔译工作，同时也是我们的第一位老师。

从一开始，沙特阿拉伯的福祉与阿美石油公司的发展便息息相关。用贾西姆的房子的一间开办学校就是一个里程碑，尽管动作不大，但意义重大。由于公司已经开始生产石油，业余的在职培训已经不能满足需要。尽管那时省内有4所公办学校，但都地处135公里外的胡富夫市。

公司的第一所学校一开始只有19个略懂英语的成年男性与小男孩。后来人数迅速增至50人。另一所学校开在达兰，位于一个叫“沙特营地”的地方的西边。公司的大部分雇员都住在那个营地。很快就有165名学生在工作之余去那儿上课。（虽然那个时期许多女孩成群结队地在家接受教育，但直到20世纪60年代初期才有了第一批公办女校。）

开启我人生新篇章的学校，名叫杰贝学校，是1941年在沙特营地开办的。它主要面向男仆、办公室助理或者类似那些从事初级职位但因年龄太小而不能上其他夜校的人群。1944年春，这所学校被搬到了海岸边的石油营地的旧址。校舍是一栋由浅海海湾水域中裁下的珊瑚石建造而成的简陋房子。

杰贝学校位于石油营地的一条主街上。宽阔但坑洼不平的土路两旁停着几辆积满灰尘的卡车。学校对面是区域经理的办公室，旁边是会计处。这座坚固的建筑以及它所处的位置给我们这些男孩传递了一个信息：沙特阿拉伯十分重视年轻人的教育。如果我想投身于发生在眼前的巨大变革中，那么吸收课堂中传授的所有知识就显得尤为重要。

8岁时，母亲将我送去跟我父亲生活。我与同父异母的兄弟阿卜杜拉的关系很快就变得亲密无间。他在杰贝学校上学，比我大5岁，又高又瘦，长得帅气。我跟他形影不离。我的一生中除了我亲生父亲，还有很多待我如父亲一样的人，而他则是第一个让我有这种感觉的人。我记得当时曾想过，“我虽然失去了同母异父的兄弟，但是我在这儿还有一个同父异母的哥哥，他会好好照顾我”。

很快，我意识到自己的人生将要发生改变。一天早上，阿卜杜拉将我叫醒说：“阿里，起来，跟我走。”我告诉他我在这儿挺好的。他说：“我们一起去上学吧。”我问他学校是什么，他回答道：“跟我来，你会看到跟你一样的年轻人。”

跟其他同龄人一样，阿卜杜拉除了在学校学习外，之前就已经是阿美石油公司的一名办公室勤杂工。他很早就加入了始于1944年的第二波沙特打工大潮。当初，为满足在太平洋执行军事行动的美国海军对燃油的需求，公司在海湾的拉斯坦努拉炼油厂大兴土木，掀起了一轮建筑高潮。1945年，8 000多名沙特人在阿美石油公司工作，是仅两年之前在职人数的5倍。

战争结束后，全球迅速增长的石油需求，进一步加快了美国石油产业的发展。到20世纪40年代后期，美国另外三大石油公司——得克萨斯石油公司，新泽西标准石油公司以及美孚石油公司（原纽约标准石油公司），作为投资人加入了阿美石油公司。它们给公司带来了急需的追加资本和专业知识，以推动对沙特阿拉伯国家资源的开发。

社会也在不断发生变革。我从此渐渐意识到自己也可以参与其中。从上午7点开始，阿卜杜拉及其他在阿美石油公司上班的男孩们，在杰贝学校学习4个小时，下午在公司工作4个小时。如今，我也加入了他们的行列。我们肩并着肩，走15公里的路程去学校。虽然现在上学了，有了鞋穿，但因生怕磨坏鞋子，我们所有贝都因男孩都将皮凉鞋背在肩上，赤脚行走在沙漠里或道路上。

我清楚地记得，我穿着长袍和凉鞋，走进学校，感觉自己是班上头发最长、身上最脏、家里最穷（尽管那时大家都很穷），而且还可能是个子最矮的男孩。

老师是个苏格兰人，身材高大，体格粗壮，粗糙的络腮胡遮盖了整个满是雀斑的脸。他的声音是那样的洪亮！“这是只狼，这是只狐狸，这是只猫！”他边拿着图片边用英语大声地说出动物的名字。我当然认识“狼”这动物，但现在我知道了“狼”用英语怎么说！

我们大部分的时间都用来学习英语、阿拉伯语和基本运算，之后再学科学。我们的第一本教科书来自英国——奥格登的《英语入门》。我们如同海绵，大多数人学得快，吸收得也快。由于我接受的正规教育是英语和阿拉伯语同时进行的，所以至今我都很少需要在头脑中转换这两种语言。

我不敢夸大这一简陋的杰贝学校对我以及我的国家的影响。阿美石油公司一直让我们这些孩子接受教育，其目的可能是我后来才知道的所谓的“开明利己主义”。然而无论他们出于什么动机，结果却是惊人的。

阿美石油公司关注我们这代人的教育并非偶然。他们知道自己是在对我们以及王国的未来进行长期投资。一位负责协调公司与政府关系的资深员工威廉·穆利根在1973年一篇研究学校但至今仍未公开发表的文章中，精准地描述了这一利害关系：“过不了多久，美国的石油人就会知道，石油行业的复杂局势，只有接受过全面教育的人才能掌控。而有适当机会接受全面教育的沙特阿拉伯人只有那些小男孩。杰贝学校从一开始就面向小男孩，而非成年男性。”

来自利雅得的外交官家庭或在红海之滨的吉达港的商人家庭的男孩们，一直都能接受正规教育。如今，沙特社会各阶层的人们（最起码是男孩们），一夜之间也能将读书视为通往成功的道路。尽管石油产业是王国最重要的产业，但我们中并非所有的人都一定会在这个行业内发展。我的很多同学后来都在沙特或其他海湾国家的商业界和金融业界身居要职。我们沙特的老师中也有几个人进入到其他行业从事重要的工作。

我现在承认，那个时候瘦小的自己却有很大的梦想。或许是因为自己体形瘦小，所以想证明点什么，我总是希望自己能比别的男孩们学习更努力，表现更优秀。一天，有位老师问我们每个人长大后想干什么。我们中大多数人给出的答案都特别符合我们的年龄和性别，比如当消防员，当老师或做钻井工头。我却突然迸出一句，“我想做阿美石油公司的董事长！”这个词是从哪儿听来的，我现在都想不起来了。

要实现那个梦想尚需很长时间，但我年仅12岁时，早就实现了自己的另一个梦想。1947年，阿卜杜勒阿齐兹国王对这一地区进行了为期数天的视察。期间，国王通常会接见当地的一些孩子。这一做法一直延续到现在。不知出于何故，或许是因为我的游牧背景，我是其中一个被选中受国王接见的孩子。当时，我竟然背了一首我记得的诗歌。我现在已不记得那首诗了，但我依然记得国王是一个仪表堂堂、和蔼可亲的人。从那以后，每一任国王我都见过。

我们这些学生，虽然那时年纪还小，却懂得受教育的机会来之不易。几乎没有人混日子。美国一所学校的校长文斯·杰姆斯于1946年来到沙特接任杰贝学校校长。他在《阿美石油公司和它的员工们：一部培训历史》一书中回忆道："我们真的不需要管什么纪律。沙特的孩子们就在那儿学习。要我说，他们对学习的渴望，对知识的领悟，其程度都不在美国孩子之下，甚至还超过美国的孩子"。

早上跟着哥哥上学，下午随他去办公室做勤杂工，那3年是我人生中最快乐的时光。我如今开玩笑说，我在石油公司的职业生涯是始于将文件从桌子的一头拿到另一头。而我当上沙特阿美石油公司的总裁后，我照样花大量的时间做同样的事。

我不时会去我母亲的帐篷看望她。我承认，那时候我把自己当作一个久经世故的年轻人。我会说英语，会说还会写阿拉伯语，而且很会算数。另外，我还在阿美石油公司上班（即便那时没给工资）。我母亲很是为我骄傲。

我的语言技能和计算能力让我在传统的贝都因文化中脱颖而出。同时，流淌在我血液里的贝都因文化对我来说也弥足珍贵。沙漠里的生活教会了我很多。沙漠里资源稀缺，情况瞬息万变，要在这里生存下来就必须学会未雨绸缪。虽然那时的我年纪太小，无法完全想象前方会有什么等待着自己，但我的贝都因出身却早已让我懂得未雨绸缪、乐观坚韧的用处。更何况，我现在又在上学。

无论再怎么未雨绸缪，我也没料到阿卜杜拉的离世。他死于肺炎，年仅17岁。由于那时我们没有抗生素，所以他几乎没有机会存活下来。他是半夜在库拜尔市一家美国人的医院去世的，当时我在他身边。几个小时后，我们就将他安葬了，这是我们这边人的风俗。

他去世时，我大概12岁。（我现在都不知道自己的确切出生日期，这对于在沙漠中出生的我们那一代人来说是很正常的事。我们沿用的阴

历，即伊斯兰教历，很难与西方的阳历对应。）哥哥被安葬后，公司的一个人把我叫去他的办公室。“阿里，你懂业务，”他说道，“我们要你来这儿上班。”我问他什么意思。他说他们打算付给我工资，因为之前三个月我一直跟着我哥哥做事。我答应了他，但由于我害怕他们用来打针的针头，差一点没通过公司的体检。后来让我父亲、我的一个叔叔还有第三个人一起将我摁住不动才完成体检。

现在我虽然成了阿美石油公司的正式员工，但还渴望继续我的学业。尽管我还是个孩子，却俨然成了家里的顶梁柱。我的工资每月90里亚尔，在当年看来是一大笔钱。像在阿美石油公司上班的其他男孩一样，我把工资带回家，交给我的父亲。父亲这时已年过六旬，辛苦劳作几十年，羸弱的身体已无法挣取固定收入以养活一家。他从我的工资里拿出10里亚尔给我，20里亚尔给我母亲，10里亚尔给我继母，50里亚尔留作家用。

工作九个月后，沙特政府颁布了一套新的劳动法规，我在阿美石油的第一份工作被突然叫停。这对于沙特人民来说是件好事，但遗憾的是，这意味着阿美石油公司只能聘用年满18岁的男孩。

我只好离开公司去别处寻找工作以养家糊口。我的一个堂哥在做承包业务，正在修建美国军事基地的一个飞机库。在建的军事基地在库拜尔市附近。（那个基地经过几十年的扩建，将在1990年的第一次海湾战争中发挥巨大作用。）我跟他说我很想做事而且我会的东西很多。他便把我招了进来，并派我到房顶去检查那些工人是否磨洋工或者上班睡觉。

我并没有自己想得那么稳重。去那儿不久，我便从飞机库的屋顶上摔了下来。因奇迹般地摔落在地板上面的一块垫子上，我毫发无损。但我堂哥说，要是我受了伤，他将没脸见我的父亲。他便将我打发走，于是我又失去了只干了几个星期的第二份工作。

我并没气馁，决定在美军基地的其他地方找工作。由于我会英语，我想在基地找个工作应该比较容易。于是我找到一位军官，跟他说我心灵手巧，可以给我一份工作吗？当时，我根本不知道他叫什么名字，也不知道他的军衔，然后就叫他“父亲”。我承认今天回想起当时的冒失都感到害臊。那时的我真是年幼无知啊！还好，他答应了我。我现在可以拿美国政府发的工资了。由于当时发的是我之前从未见过的美元，到现在我也不确定工资究竟是多少。

那位军官对我的工作很满意，而且似乎喜欢我跟着他。他每周都会从罗马飞过来并且给我带上一个红红的意大利苹果。我便责无旁贷地把它带回家与家人一同分享。我们的日常食物中又增添了一样新东西。

他还会教我赌博，看谁把硬币扔得离线最近。我扔得很好。当我把赢来的钱带回家交给父亲时，他惊恐万分。“阿里，你是在赌博，这是不可以的，你不能赌博。”他把钱给扔了。我把这事告诉了军官，他说：“别担心。我再给你看另外一种游戏，那就不是赌博了。”他拿出一对骰子。你可以想象，当我把这事跟我父亲说过后他会是什么反应！

很不幸，我在美国军队的那份工作也同样没干多久。有一个星期，军官迟迟没从罗马飞来的飞机上下来。我急不可耐，一心想着是否能够再拿到一个苹果，便激动万分地冲上停机坪想去见他，于是不顾危险地来到旋转着的螺旋桨旁。在场的其他军官说，我这样做是在送死。很自然，我的主顾只得将我打发走了。

接下来的一份工作是给在本地区的另一个沙特承包商打工。他曾受雇给一些处理罐上油漆。这些处理罐通过从达曼油井里采出的原油中分离出硫黄而起到稳油的作用。他认识我父亲，便同意雇我做办事员。我再次被要求监视给油罐上漆的工人，记下那些上班睡觉的人。也许这些工人认为像我这大点儿的孩子只会到处瞎转，而不会用心监视他们。大概两周后，工人们便发现了我干的好事，于是把我揍得鼻青脸肿的。承包商找到我父亲，表扬我很能干，但他说如果我不走，我会被打死的。

如果说失败是学校的一门功课的话，我的成绩一定是“A”。我在四个月内丢掉了4份工作，但同时我也更清楚地了解了自己。我知道我脑子快、适应性强而且我越是表现得有骨气，就越能得到别人的尊重。身材和年龄并不能代表一切。

我又回到了阿美石油公司。我跟来见我的公司领导说，我曾经在这儿上过九个月的班。我尽力地直起身子并挺起胸膛。“我真的不是12岁了，不是以前那样子了。”我用低沉的声音向他保证，“我20岁了。但我是贝都因人，贝都因人长得矮小。我父亲脸上胡子不多，所以我也没多少胡子。我需要一份工作。”

“阿里，我们认识你，”他说，“你是个好孩子，但你须得到你们政府的允许。”我看到了一线希望。我向他要一份信函，上面写上如果政府同意，他就会雇我。他便给我写了一份。

我开始时来运转。省长办公室的一位官员是我之前的阿拉伯语老师，名叫阿卜杜拉·马尔胡克。后来，他的职位不断升迁，先是任驻苏丹大使，后来又做了驻希腊大使。我跟他说了我的要求，并反复向他申诉我遭受的委屈——20岁的我总被别人看成12岁。他答应了我，但得走程序。他发了封信给达曼的一个眼科医生哈桑，对我说：“如果哈桑医生说你17岁，我就给你签发工作许可。”“17岁，那容易。20岁都不难。你等着。”我跟他说。

弗兰克·琼格斯，一位在未来几年里将做大量的工作以推进我以及很多沙特人的职业发展的阿美石油公司前董事长、首席执行官，他就“夸大年龄”问题在其回忆录中写道：

> 那些想在阿美石油公司工作的沙特人，尤其是那些头脑极其灵活或者父母千方百计想让他们工作的人，常自称18岁，即最低雇佣年龄。尽管在那个时候，很多人并不知道18岁意味着什么，但他们就说自己18岁。当被问及年龄，他们便说：“大概18岁吧。”

这就是为什么要医生说我17岁就可以的原因。17岁就是大概18岁，尤其在工作好找的时候更是如此。在我的头脑中，我至少大概18岁。

我最终与哈桑医生见了面。他检查了我的眼睛，因为在那时，可以致人失明的沙眼在沙特人和生活在波斯湾沿岸的其他人中很常见。他又检查了我的牙齿。然后，他叫我脱掉衣服。我不肯脱，因为我知道他随后要干什么。他说："你瞧瞧，你要我确定你的年龄，我就得对你进行检查，来吧。"于是，他对我进行了检查。没检查多久，他便在表格上写下了"12岁"。

我万分沮丧，愤怒至极，顿时号啕大哭。同时，我也发现他很同情我，并且有点松动的意思。"我真的不是12岁。我尽管是20岁，但18岁我也可以接受。"我说道。于是，他把12改成了16。我又说，"哈桑医生，不写18也行，17也可以。"他犹豫了一下说："那我们就说定17？"于是，我们就这样定了。我拿着上面填好17岁的表格飞跑回阿美石油公司人事处。像我这样17岁的男孩说大成大概18岁不会有什么问题，于是我又重新回到公司上班。上班的第一天是1947年12月6日。

我不再干办公室勤杂工了。鉴于我之前的经历以及找工作时表现出来的勇气和毅力，公司让我干初级文员。于是，我又回到了学校，从早上7点开始，每天上4个小时的课。

除了语言和数学，我们还要学速记、记账和打字。我发现我擅长打字。我现在都觉得我曾一度是沙特阿拉伯打字最快的人。我曾在雷明顿机械打印机上每分钟敲出120个字。因为打字快，他们甚至叫我去公司速记室打印信件。那时我的英语还好，但并不认识所有的英语单词。我只是尽我最快的速度敲击打字机。我在座位上垫了一堆字典，这样我才够得着打印机的按键。打印室的洋女士们就像一群鸽子一样咕咕地对着小阿里品头论足。我得承认那时很享受被关注的感觉。

接着，我下午上4个小时的班。也许是因为公司知道我的年龄太

小，他们让我陪我的一个上司练两个小时的传球。我喜欢美国棒球并学打游击手的位置，即处于二垒和三垒之间的位置。

那时，我以为叫我打游击手的位置是因为我长得矮的缘故。我们有一支由沙特的成年男子和男孩们组成且很有竞争力的棒球队，和美国人一道打球，而且我们一年到头都打。美国人的很多其他生活方式多年前就已从石油营地销声匿迹了，但那一文化种子却自生根发芽便一直茁壮成长。直至今日，来自达兰的“少年联盟”棒球队也常是世界少年联盟系列赛中的一支劲旅。

我们的一个英语老师法米·巴斯拉维组建了这支球队。我们学生并不知道他在来营地前对英语和棒球一窍不通。他的经历表明，机遇的大门永远向我们这些勇于冒险的沙特男子和男孩们敞开。

巴斯拉维之前在吉达警察局做文员。那时，他应征了报纸上刊载的一则含糊其辞的招聘广告。招聘人员注意到巴斯拉维既能读又能写阿拉伯语，便安排他去边远的杰贝学校教英语，工资是他在警察局的两倍。巴斯拉维说他英语既不会说，也看不懂，更不会写。那位招募者说“没关系，我们会教你”。

我们的老师骑坐在卡车后面装有小麦的麻袋上，横跨沙特走了近两个星期才来到这里。那时，卡车要在我们现在熟悉的达纳沙漠上行走非常不容易。达纳沙漠是位于利雅得和达兰之间的一片沙漠。在这片沙漠里，漂亮的羽状沙丘每年移动3到4米，使得路面被沙子封堵。司机们开车走在这条维护不善的高速路上，要边走边刨开让卡车深陷其中的沙土，行进艰难。巴斯拉维到达学校后，并没有人教他英语。于是，他每天从教材的图画中记十几个单词，每次教学生前，他自己先学习一、两课。最后，他不但成了一位成功的英语教师，还是个受孩子们喜欢的棒球教练。留着短须的帅气男人巴斯拉维后来在沙特电视台成了一档游戏竞赛节目的明星主持。

几年后，巴斯拉维在阿美石油公司的一名面试官面前评价我是一个“非常认真的孩子”。他还说我按时上课，自觉完成家庭作业。要是他将那评语写在家庭报告单上，我一定会给我父亲看的！

我们沙特男孩们也打美国人所说的足球。当然，大部分男孩都喜欢运动，我也不例外。我没有意识到的是，和美国人一起运动既拓宽了我的视野，也增进了对别人的了解。那些人与自己有很大的不同。几年后我到了美国宾夕法尼亚州里海大学，地理系的主任对我如此快地适应美国文化大加赞赏。我告诉他，几年前在阿美石油公司工作时我就已经适应了。

和我练习传球的那些人是我生命中又一批如父亲般的人物。有个名叫基斯·凯夫的人常叫我“苏克巴市长”。苏克巴是一个小村庄。我哥哥去世后，我们搬到了这个村。基斯·凯夫回到美国后的几年里，我一直与他有联系。

另一位上司我常叫他拉费雷先生。他人很好，让我参加他的个人项目。我之前说过，由于营养不良及其他原因，我们很多贝都因人都会得一些烦人的疾病。我头皮上长了些瘤子。那时人们的治疗方法往往是用滚烫的铁块把它们烧掉。现在摸摸头发下面的伤疤我还能回忆起那种治疗的剧痛。拉费雷诊断认为这是维生素不足引起的，并告诉我他有治疗这病的良方。他往我的喉咙里灌下几汤勺的“鳕鱼肝油”，那味道我现在还记忆犹新。东西难吃，但有疗效。一个星期后，疼痛消失，我重新精神抖擞。

到1948年，由于英语好，我作为第一批沙特员工入选，将被派往纽约长岛去为即将来沙特工作的阿美石油公司员工教阿拉伯语。家人很高兴，但因不了解美国的情况而比较担心。我继母一定要我穿得体面、像样。于是，她带着我搭乘浅底的阿拉伯帆船来到巴林的一位印度裁缝那里。他给我做了两、三套印度新总理尼赫鲁以前常穿的那种西服。穿上后，我顿时显得衣冠楚楚。

歹运再次降临。我碰见了教育处主任唐·理查德。现在想起来，这个选我去美国的人之前应该没见过我本人。理查德看了我一眼说：“阿里，你年龄太小，不能在美国工作。”说完，他在墙上画了一根线。“等你长到这根线的高度，我们再送你去。”他说道。即便到了今天，我都没能长到那高度。我当然感到失望。我不记得当时是怎么处理那些西装的了。

随后的几年，成长的道路还有很长要走。迄今为止，记忆中最尴尬的一件事与我引以为豪且乐在其中的打字有关。1951前后，我在一次打字随堂考试中考得很差，稀里糊涂地错了很多。我便开始撒小孩脾气，而且还不忘告诉我们的老师海伦·斯坦伍德，说那打字机有问题。我发疯似的拿起打字机重重地往地上摔去。打字机顿时变得支离破碎。

大概与此同时，我们都参加了去贝鲁特美国大学夏季课程班学习的资格考试。当我走进考场，斯坦伍德老师说：“阿里，我知道你能考得很好，但你不要抱什么希望。”听到这话，我崩溃了。到今天我也不知道是年龄和身高的原因，还是那次打字考试要性子的原因。我的确考得很好，但最终我没能获得奖学金。

这次淘汰更加激发了我要成功的决心。但想要掌握自己的命运，先得学会控制自己。我承诺今后再也不动怒。自那时起，我想不起来什么时候真正发过脾气——尽管那些在欧佩克会议上过于咄咄逼人的记者们可能在这一点上不断对我进行挑战。

# 第四章
# 踏出国门

## ——1953—1959

在1953年，尽管我曾两次被拒，但最后还是获得了贝鲁特美国大学的奖学金。从此，我的命运发生了改变。在这所大学，我开始接触物理学、化学、生物学及高等数学，在那之前我可是对代数之类的知识一无所知。

贝鲁特美国大学运动场绿草如茵、建筑宏伟，与石油营地及其附近城镇简陋的房屋和沾满尘土的办公室形成了鲜明的对比。虽说贝鲁特夏天炎热，但和阿拉伯海湾地区的酷热、潮湿相比简直不值一提。我们虽然感觉身处避暑胜地（的确，许多阿拉伯人夏天会去贝鲁特城外的山上或叙利亚西部地区度假），但我们深知自己肩负重任。

课程结束时，我们参加了一次测试，我考了前十名。之后，阿美石油公司资助我们前十名的人参加了另一门夏季课程。这一次是叙利亚的阿勒颇大学。于是，我们又来到了另一个美丽的城市和大学校园。遗憾的是，这所大学在近期的战争中被叙利亚政府武装彻底摧毁了。真是可惜！

1953年9月，我们十人回国，大概在那时正碰上哈撒地区的石油工人罢工。虽然我们没有直接参与，但这场严重的纠纷几乎影响到了该地区的每个家庭。

近十年来，石油公司与沙特员工的劳资关系越来越紧张，最终导致

了这次罢工。1945年7月，拉斯坦努拉炼油厂的沙特员工有几天没来上班。阿美石油公司给员工，尤其是底层员工略涨了点工资后，公司才恢复运转。然而，就在一个月后，拉斯坦努拉和当时身为公司心脏的达兰两地的多达9 000名员工开始撂挑子。他们的主要诉求有改善工作环境、工资待遇及生活条件等。他们同时还对外国人——尤其是战时来这儿工作的意大利人——比阿拉伯人拥有更好的待遇而感到不满。

政府支持罢工对沙特员工来说是好消息，却明显苦了阿美石油公司。而且，政府还要求公司和沙特工人代表进行谈判，一改以往每次只接访一人的做法。政府的举动是在警告石油公司：沙特王国不像该地区其他产油国，它不会坐视不管。后来，工人重返岗位，并且经过几个月的谈判后，阿美石油公司同意改善工作环境，建造永久性单身公寓（代替以前工人使用的帐篷），还将在达兰建一所医院。

另一次小罢工发生在1947年。工人们和政府不断抱怨美国人生活区的条件明显比沙特人的要好。公司回应，接下来的几年将改善营地条件，针对沙特人实施“居者有其屋”计划，使每个工人都能和家人一起居住。

很多善意的美国人很难理解那么多当地人一直拿出来说的事情。早几年前，我们不也住在羊毛帐篷里吗？怨恨之情愈发强烈。我一个老朋友哈马德·朱利法雷，自1951年就在阿美石油公司的拉斯坦努拉炼油厂工作，他也明显感觉到自己是个二等公民，他说：

> “你知道，他们在海滩上建有小区，里面有漂亮的房子之类的，住的都是些外国人。而我们沙特人又被划分为两个等级。级别高的住有风扇但没空调的房子，其他人就只能住帐篷，而且我记得还是4个人住一个帐篷。”

1950年石油公司关闭了杰贝学校，使其与政府的关系变得更加紧

张。这所学校曾在1946年更名为“阿拉伯预备学校”，1947年又改名为“阿拉伯贸易预备学校”，但大家还是习惯叫它“杰贝学校”。当时，阿美石油公司认为由当地政府接管公立学校的时机已经成熟。

沙特政府回应称，产油地区的人口越来越多，王国想努力满足他们的需要，而阿美石油公司在这方面没能给沙特王国提供支持。1953年1月，沙特王储视察了石油公司的各项设施，其中一项重要工作就是评估该地区的教育情况。王储非常有影响力，而且他深爱的父亲阿卜杜勒阿齐兹国王去世后的第二年，他自己当上国王后，其影响力将更大。阿美石油公司设有专门部门负责处理公司与在利雅得的沙特政府间的关系。公司并不傻，得到消息后的那个月底，就通过了一个计划，将着手在该地区建几所学校以接纳多达2 400名的学生。

沙特人虽然欣然接受这一计划，但并不满足，依旧不断要求提高工资和改善工作条件。1953年5月，150多名沙特中级技工和其他一些人联名向阿美石油公司管理层递交请愿书，要求提高生活成本工资和改善生活待遇。他们还提出，提拔到高层的沙特人数量不够多，而且在营地还受到歧视。公司没有答应和所有人见面，但同意在6月30日那天和其中一部分人进行谈判。之后，公司拒绝了他们提出的要求。

9月初，该地区政府劳工处支持工人们的立场，虽然没有号召工人们起来罢工，但后来还是有很多人离岗。几周之后，沙特国民卫队被调来阻止罢工，逮捕了几个工人，这对所有有关人员都是个严厉的教训。

10月份，政府的一个专门小组对这起事件展开了调查，并向工人取证。11月，公司同意了大部分工人的要求。这场冲突最终促使沙特进一步完善了其劳动法规。尽管公司已让我们这些人步入了快速上升的轨道，但我相信，这次事件无论对我们还是普通员工的事业发展都有帮助，同时也让沙特人在住房和其他福利方面得到了更为公平的待遇。

然而，改变的进程很缓慢。整个20世纪50年代，阿卜杜拉·艾尔·塔

利基都是我们政府石油部门冉冉升起的一颗明星。他在开罗大学获得本科学历，得克萨斯大学获得硕士学位。1959年，他将成为首批进入石油公司董事会的两位沙特人之一，同时也将是沙特政府首任石油大臣。这一职务在1960年开始设置。1954年，塔利基虽然被安排在东部省工作，但还是坚持住在达兰的阿美石油公司高级职工社区。当时，该社区的居民几乎都是美国等西方人家庭。尽管住得时间不长，但塔利基却真真切切地感受到了众多的美国石油公司官员对自己的歧视。

我们的奖学金课程因那次罢工被迫取消。1954年，公司创立了高级文秘学校。这样，我们和其他学生就可以在国内继续学习。学校虽不在主要石油营区，但就在附近不远。我特别渴望学习更多的自然科学和数学知识。

那时，阿美石油公司人事部为我提供资助，培养我做一名职业顾问，但我认为这种工作不适合我。1953年底，我找了人事部负责人比尔·鲍曼，跟他说了我的想法。他说："阿里，我们花了钱培养你做一名顾问，而且你也能获得更高的岗位级别。"我说自己太年轻，还没有能力指导别人。那或许是我第一次以年龄小给自己找借口！其实，我只不过是不愿从事那份工作罢了。

我跟他说我想学地质学并在勘探部工作。当时开发部有一些级别较低的沙特工人，但没有一个高级工，而我想成为第一个。除了想独树一帜之外，我很清楚许多总裁都曾在勘探部工作过。

鲍曼同意让我去找勘探部的领导。我第一站去了林恩·米拉姆的办公室。他负责部门运营工作，人很友善，后来成了我生命中另一个如父亲一般的人。几年后，他握着我的手在得克萨斯州的一家医院去世。那天，他一边讲，我一边用速记记下他给我提的建议。他注意到了我写的那些奇怪的符号，停下来说："阿里，你没搞混吧？我记得你之前写阿拉伯语是从右到左，而不是从左到右。"我告诉他我是在做速记后，我们哈哈大笑。

将一个沙特人放到这一可能得以快速提拔的部门工作是一件大事，得由分管勘探部的总经理这样的大领导来决定。斯科特·塞加来自蒙大拿州的比灵斯，身材矮小结实，以性格率直而著称。他问我说：“你为什么想做地质师？”他并没意识到我和我们这一代的大多数人都在沙漠里长大，于是又说：“干地质师是一个脏活，你得成天待在钻井架上。”

那时我突然发现自己大声说出了一直憋在心里的话，感觉自己又回到了杰贝学校。“没问题。”我说，“我想当公司总裁。”这番话让他大吃一惊。没过多久，他说：“孩子，这是我所听到过的最好的理由。欢迎来到勘探部。”

作为一项考验，他们分派我到鲁卜哈利沙漠和地质师们在所谓的底层探井一起工作。我们钻探这种井的目的是为了了解该地区的岩石层。这是我们在奥拜兰5 000米深处使用铝制钻探管开挖的第一口油井，算是当时的顶级水平。在那高高的铁锈色的沙丘里待了两个星期后，我的身体变得很虚弱。虽然我住了一个礼拜的院，医生也没能查出病因。换了过去，我们家里人肯定会以为我犯了什么事而遭到了神灵或其他恶魔的惩罚。也许是因为我不该为改变命运而来到一个人迹罕至的不毛之地来冒险。接下来的几年，我从未因一点小病小痛或这一次经历停止艰苦跋涉，穿行于王国最为荒凉的边远地区，但从此我就得了近视。

一出我院就重返了校园，而不是回到荒漠。他们不认为我没通过野外考验，而是觉得继续接受教育对我更加重要。

但在另一个也算是野外测试的考验中，我的确是没通过，但这次是和我家人一起参加的。我的表亲塞仑，大概和我一样20岁，住在土巴赫附近的镇里，正准备结婚。他提出借我一辆车，让我接送家人去参加婚礼以及之后举行的宴请。他问我会不会开车。“当然会！”我骗他说。他把车开过来后，为了不让他知道我不会开车，我说，因为我们在野外只有一些老式皮卡车，所以他需要告诉我如何使用排挡和点火装置。我只能透过方向盘才能望到车外。

我见多了比我文化程度低的人竟开着卡车横跨沙漠。那能有多难？我安排我爸爸、叔叔和兄弟挤满了车的前后座。当然，那时我们没安全带，实在有点遗憾。我叔叔对我很是怀疑，“阿里，你确定会开车？”他问我。“当然啦，别担心。”我说。

那时，当地的公路只是羊肠小道，和在沙漠上的路一样满布沙土。我见过很多阿美石油公司的卡车司机在松软的沙土上当车辆打滑时，会往相反的方向急打方向盘，因此我感觉自己也没问题。我们来到一个急弯处，发现前面有一个沙丘挡了路，于是我也如法炮制，结果因方向打得太大惹了麻烦：汽车一头冲上了一个小山丘的一侧，翻了个跟头，车轮无助地在空中旋转。

虽然没人受伤，但他们都很生气，尤其是我叔叔。他从路边的骆驼牧场的一头一直追我追到另一头，直到累得喘不过气才停下来。后来我们所有人只好步行到婚礼现场。塞仑很热情地向我们打招呼，然后说：“车呢？”我说车在沙丘后面的某个地方，好让他认为汽车只不过是出了点小故障。后来，我们几人把车弄回来，但让另一个亲戚开去送还给了塞仑。我不得不等上5年，走遍半个地球后才真正学会开车。

1956年7月，埃及武装占领了苏伊士运河，导致了国际危机。我们的工作以及该地区的大部分地方都遭受到了这次危机的冲击。

英国、法国和以色列在10月29日对埃及发动了袭击。美国总统德怀特·艾森豪威尔公开宣称这是侵略并威胁将撤走美国的财政援助。此后，上述三个国家被迫迅速撤离。尽管如此，沙特阿拉伯和其他产油国作为回应，将切断对英国和法国的石油供应。鉴于美国和沙特阿拉伯采取的明确立场，阿美石油公司的设备免遭因骚乱带来的破坏。与美国有利益关系的其他产油地区也发生过这样的破坏活动。

我在贝鲁特城外的山上度完假后回到了公司开发部，林恩·米拉姆给了我一个惊喜。他说希望我回到黎巴嫩。我是被选出来继续拿奖学金

在贝鲁特美国大学国际学院完成高中学习，并准备考大学的5个学生之一。如果考上了，我们将成为由石油公司送去美国读大学的第一批沙特学生，所有费用由公司承担。

课程负责人叫保尔·伊·凯斯，他身材高大魁梧，戴副眼镜，一头短短的卷发，也是一个慈父般的人，很关心我们。他妻子也很和蔼可亲。他们的工作就是教授我们美国文化。凯斯夫妇常邀请我们到家里聊美国的各种风俗习惯，甚至讲到餐桌礼仪和怎样拿刀叉这些细节问题。近一个星期时间，凯斯夫人每天晚上为我们做不同的饭菜。她向我们展示美国人是怎样用刀叉切肉的。像我们这些对其他生活方式了解不多或者毫无了解的人来说，美国人用刀叉吃饭的做法非常新奇。

但是，保尔·凯斯明确表示，有太多的东西比起我们的餐桌礼仪更重要。我们是试验品，他说："如果你们试验成功，我们将继续这个计划。以后还可能有许许多多这样的计划，但这计划能否继续下去最终要看你们自己。"

由于没有接受过系统、正规的高中教育，我们倍感压力。我们当时有些科目很好，有些却很差。我们中的两个学生不得不重修一年才能高中毕业。尽管有些波折，但他们后来都成功了。一个在叙利亚从事银行业，另一个成了一位沙特阿拉伯商人。

我、穆斯塔法·艾尔可汗·阿卜艾哈迈德和阿卜杜拉·巴斯贝特3个顺利毕业的人当时非常担心课程会因为那两人没能达到要求而暂停，但凯斯事实上对我们取得的成绩感到很自豪。我猜可能是因为我被推选在毕业典礼上发言让凯斯觉得我们很棒。等待去美国期间，我们还能够作为大学一、二年级的学生在贝鲁特美国大学参加其他课程。我选修了普通教育课程，包括中世纪穆斯林哲学家的作品，特别是伊本·拉什得（在西方以阿威罗伊著称）和伊本·卡尔顿——《历史简介》（*An Introduction to History*）的作者的作品。在我们去美国之前，第四个沙特学生哈麦德·居雷伐尼加入了我们的行列。

我们开始准备迈出我们生命中和作为成人向前发展的又一大步。对阿美石油公司和沙特王国来说，这同样是个里程碑。石油公司致力于培养合格的沙特人成为接受过全面教育和培训的石油专家。同时，我们的国家也努力加快了发展社会和改善人民生活的步伐。

生活从此不同于以往。

# 第五章
# 求学美国

## ——1959—1961

我从曼哈顿中城区阿美石油公司办公室给在达兰的保尔·凯斯打电话，告诉他我想回家。虽然在美国只待了四天，我却遭受到了强烈的文化冲击。我身着一套崭新的衣服，即如今的西服，乘坐电梯，对每个人说“Salam alaikum”（早上好），却没一个人回应我“早上好”。记得纽约是个移民城市，但在1959年，没见过一个跟我们长得一样的人，也没听过哪个跟我们说一样的话。

曼哈顿的生活节奏太快，城市太乱，甚至对一群准备上大学的工程师和地质师来说也是如此。我们第一次乘坐地铁是从时代广场出发，最后来到长岛的一个什么地方，后来不得不让公司驻纽约办事处主任开车找到我们，并将我们带回曼哈顿。我心想：“这真是个破地方。”

凯斯跟我说别着急。安排我们4人参加为期6周、面向打算上美国大学的外国学生的暑期入门课程，应该是阿美石油公司经深思熟虑后的明智之举。我们还快速地游览了华盛顿特区，参观了美国的首都，更多地了解了美国的历史。我记得对所有的政府大楼和纪念碑都拍了照。华盛顿纪念碑让我们想起了我们的国父——阿卜杜勒阿齐兹。

入门课程在宾夕法尼亚州中部乡村的巴克奈尔大学进行。那里的生活节奏比曼哈顿的要慢，我们收获颇丰。课程的重点是英语口语和阅读。我的英语很好，连负责入门课程的人都叫我去给来自巴西的一名医

生和一群护士教英语。但实际上，他们从我这儿学到的英语可能更少，反而我向他们学到的葡萄牙语也许更多。

有机会更深入地接触美国文化，尤其是更多地了解我们年轻人感兴趣的东西，对我们来说也同样重要。我甚至学习跳吉特巴舞。到达巴克奈尔大学后的几周里，我便愿意再给美国一次机会。

那年秋天，我们4人踏上不同的道路，去上不同的大学。我开始在宾夕法尼亚州东部的里海大学上课。我在阿美石油公司的大多数上司都来自得克萨斯州或其他南部或西部的州。我选择来里海大学是因为一位在美国东部长大的地质学家，叫多诺霍，拥有地质学博士学位。和他认识是在一年夏天，我在石油营地的一个棚屋里上班，给从勘探井中取来的岩芯样品贴标签。虽然做这项工作又热又脏，但因为有多诺霍博士的帮助，我对王国不同地方的岩层情况摸得一清二楚。

他希望我不仅仅在美国东部接受教育，还要去一些小点的学校学习，这样更可能使自己脱颖而出。他说："我想让你去上一个好大学。去布朗大学或里海大学吧。它们都是规模小但水平高的好大学。"我对这两所大学一点都不了解，便请教他怎么选。他说："这很简单，掷硬币决定。正面是里海大学，反面是布朗大学。"结果是正面朝上，于是我去了里海大学。如果当时我知道里海大学还是一所男校，我应该会做出不同的选择。

来到里海大学，我搬进了普莱斯大楼，那是当时建在南山边的老校区的一栋学生宿舍，里面住了30到40名不同背景和宗教信仰的学生。那时，附近仍在生产的伯利恒钢铁制造厂飘来的煤烟把用玄武石砌成的校舍都熏黑了。由于钢铁厂的职工宿舍就建在学校附近，所以里海大学不像巴克奈尔大学那样让人感觉偏僻。

当年，大学仍存在很多欺负新生的现象。比起我从其他大学的学生特别是那些加入了兄弟会的学生的口中所听到的，我们学校的新生受欺

凌的程度还是较轻的。我们头上戴的叫作丁克帽的棕色无檐小便帽，一直要到10月份与附近的拉斐德学院进行的年度足球竞赛时才能摘下来。我们还得装模作样地抽玉米穗轴烟斗，至少我得这么做。

我们学习很认真。我们有实验课的学生一周要上6天课，只有星期天一天休息。我们学习上你追我赶，不甘落后。我生怕让阿美石油公司或我的国家失望，于是我选了一大堆理科课程。其他男孩们则须给为他们支付学费的父母有个交代。他们中的很多人还须面对一旦退学则被召去当兵的问题。学习虽然辛苦，但我的成绩很好。我入学时，地质学系的主任是理查德·高尔特博士，他是一名专家，要求严格，但水平极高。仅次于他的是唐纳德·赖安博士，他也是一位好老师。

我们既相互竞争，也互相帮助。我会速记，打字又快，在同龄人中我的笔记做得最好。如果有哪次课有人没来上，而我去了，我常会将速记本的上课笔记打印出来给他看。我的朋友多半是美国人。当时，里海大学只有20名左右的外国本科生，而我是校园里唯一的沙特阿拉伯人。话虽这么说，还是有另一名同样由阿美石油公司资助的沙特阿拉伯小伙子，不过他已结婚并住在校外。我们成了很好的朋友。

另外60到90名外国学生读的是研究生，大多数人学的是工程学专业。由于上学晚，我比大多数同班同学至少大4岁。我们一伙人一起踢足球、玩摔跤，而且还每周看一次电影。那时候和现在一样，由于宗教原因，我们国家不允许在公共场合放电影。我承认，我们哈萨绿洲的男孩中一些人过去常溜进营地去看美国人播放的露天电影，多半是西部片。约翰·韦恩是我们的英雄。

在里海大学，我们也会去与其他大学的学生跳舞。我想跳跳我新学的吉特巴舞。埃尔维斯·普里斯利是美国最受欢迎的歌手，但我并不喜欢他，我倒觉得“猫王骨盆”这一绰号很适合他。

我曾一度是里海大学国际俱乐部的主席。我的职责之一是组织一种

叫作混合舞的舞蹈，就是把附近女子大学的女生邀请过来和我们一起跳舞。在里海大学，我们可以和异性舞伴跳舞。当然，这在沙特阿拉伯是严厉禁止的。我觉得和女性跳舞挺好玩的，但绝对不会指望在大学毕业后会和这些女孩再有什么瓜葛。况且，我也没什么兴趣和她们谈恋爱。我一直都非常清楚我最终会与家乡的女孩结婚。那是我们的传统。

美国的风俗习惯在很多方面与我们不同。我在巴克奈尔大学学习入门课程时，与另一名阿拉伯学生关系一直很好。我们常在校园见面，聊我们的家乡、我们的文化及类似的话题。阿拉伯男性手拉手，边散步边聊天是习以为常的事，我们一直都这么过来的。然而，到了第二个周末，我发现好像比平时更不容易找到女孩与我跳舞。于是我就问我的一位美国朋友为什么会这样。他看着我，笑着说："阿里，他们认为你是很高兴（gay）。"这是我第一次在这种语境下听到"高兴"这个词，我理解不了。我问道："好吧，我是高兴，我很快乐，这有什么问题吗？"经他解释后我才恍然大悟，原来英文中"高兴"和"同性恋"是同一个单词。他们说我是同性恋，而我居然认为他们是在说我很高兴。还有，我会很自豪地告诉人们我是一名社会主义者。那时，麦卡锡时代刚过不久，所有左翼的言论都被认为是反美的。我的朋友又一次把我拉到一旁，确认他有没有听错。我告诉他："你没听错。我喜欢和别人在一起，和他们聊天，所以我是一名社会主义者。"他再次纠正我："你的意思是'喜欢社交'，而社会主义者意思可不一样啊！"

美国人常惊奇地发现我们沙特人很有幽默感。也许是因为沙特人在媒体中总是这么一个形象：穿一身传统服装，带一副太阳眼镜，因而显得一本正经。但我在阿美石油公司工作的几年里早就知道，沙特人和美国人一样都喜欢开玩笑。

伯利恒开展了几项活动以帮助外国学生熟悉这个城镇和这一地区的情况，当地人也同样想了解我们。秋季学期开学后不久，我就被邀请参加一个专为外国学生举办的女生小组见面会。我想给她们留下个好印

象。这些外国学生看起来非常紧张，我想幽默会是打破僵局的好办法。一位女生问我是怎么来的美国，是不是骑骆驼来的？其他女生都笑了起来。其实，我们乘坐的从沙特阿拉伯飞往美国的飞机是阿美石油公司的一架螺旋桨跳接燕式的道格拉斯DC-4飞机，被称为飞翔的骆驼。我们当时花了4天的时间才到达美国。于是我对她说："你说得没错，我是坐着一只会飞的骆驼来的。"她感到很惊讶。我解释后，她才听懂这个笑话。

还有一次，我遇见一个男子，他是聚集在宾夕法尼亚州兰卡斯特附近阿曼门诺派宗教团体的一个成员。他们大部分时间不与外界接触。他打量着我，问道："孩子，你来自什么地方？"我告诉他："我来自沙特阿拉伯。"他想了一会儿，又问道："沙特阿拉伯在宾州的什么位置？"我告诉他，靠近伯利恒[注]。

在美国过的第一个冬天让我感到震惊。阿美石油公司的美国人提醒我们沙特学生，如果我们去美国北部的大学，就会领教到那里的刺骨寒风和漫天大雪。但在图书馆待了大半个晚上后，在回寝室的路上，我还是没料到从校舍四面八方呼啸而来的寒风是那样的猛烈。我有件自认为是冬大衣的衣服，在达兰穿过。天气越来越冷，这件外套太薄，根本不顶用。于是我去了伯利恒的小镇打算买点穿着暖和点的东西。别人叫我去当地的一家卖"二战"时留下的衣物和设备的二手商店。当时，美国几乎每个城市，无论大小，都能看到类似的商店。我买了一件自认为价格很划算的厚毛线外套。

一天，在一次科学实验课上，我昂首阔步地走进教室，对我新买的衣服沾沾自喜。我一个最好的朋友彼得·范德坎普，在新泽西州长大，也学地质专业，他问我外套是多少钱买的。我告诉了他价格后，他说我上当受骗了。我莫名其妙。他第二天便带我回到那家店，就同一款外套与男售货员讨价还价。他讲定的价格只是之前我买的那件外套的零头。我很生气，但主要是生自己的气。

这是一次宝贵的教训。不能因为我们家乡的露天市场买东西不讲价，就认为在西方或其他任何地方买东西也不可以讲价。几十年后，当那些承包商认为石油资源丰富的沙特阿美石油公司财大气粗，对所有东西，大到混凝土，小到精密滚动轴承，都能出得起高价钱时，我总是不厌其烦地告诫我们的项目经理，砍价，砍价，再砍价。

我有幸受朋友彼得的邀请去他在新泽西州的家过感恩节，有机会亲眼目睹美国的家庭生活。为了让我感觉像是在家里一样，彼得的妈妈给我煮了些米饭，还有像火鸡、馅料和土豆等一些传统的菜肴。我则向她展示我们在家里是如何将米洗三遍，然后再拿去煮这一做法。

我和彼得在院子里帮他爸爸干些包括砍柴在内的杂活。他们对我这么快就能熟练地使用斧头感到吃惊。我告诉他们我从小在户外长大，常参加户外劳动，并乐在其中。在美国过的第一个感恩节就让我想成为一名清教徒。

当美国终于迎来春天，我便打起了棒球，踢起了足球。我的棒球技术让我的美国老师十分惊讶。然而作为一名外国学生，美国人更希望我足球踢得好。幸好，我足球踢得很棒。我的脚法娴熟，传球技术又好，比赛中总能得分。

在美国求学期间，印象深刻的经历大多来自课外。作为地质专业的学生，老师希望我们参加夏季的野外考察。在美国的第一个整个夏天，我被分配去参加怀俄明大学在梅迪辛博山脉进行的一个项目。

从宾夕法尼亚到怀俄明要穿越大半个美国。为此，我向阿美石油公司提出我需要买辆车。他们同意了，并划拨了一笔钱，够买一辆大众甲壳虫。我买了一辆自己觉得挺漂亮的天蓝色小甲壳虫。因为我不想像在家里那样撞翻其他车，所以还上了几堂驾驶课，便准备出发。

彼得·范德坎普也准备去参加同一个夏季项目，于是他和我一起

走。我们俩走在一起很不协调。我黑头发，个子矮小，而他是荷兰人，一头金发，几乎要比我高30厘米。他只得将自己的身体蜷缩成一半大才能挤进车里。由于当时4车道的洲际公路和收费高速公路很少，因而在路上走了很长时间。我们从早到晚一直开，想睡觉时就将车停在路边，在玉米地或牧场铺开睡袋就开始睡觉。第二天上午，我们会在最近的城镇买早餐，然后继续前进。预计能按时到达位于怀俄明东南部景色优美的落基山脉的项目营地，我打算在此之前去黄石公园和大提顿国家公园快速转一圈。那年夏天，一路上看到梅花鹿、驼鹿和羚羊在好奇地看着我们，我非常惊讶。

怀俄明大学项目所在地是全美最好的地质营地之一。此项目是地质学的一门正式课程，但大部分在户外进行。学生们学习如何勘查岩石，如何测量它们的属性，以及学习一些最基本的绘图技能。我们朝着一个方向用步子测量，利用指南针来绘制地形，将一路上看到的岩石用笔记记下来，并在地图上标明它们的位置。我们还学习如何使用航空照片和地形学进行地质勘探。

第一个星期，我们待在营地，并住在小木屋里。一栋大型建筑白天用作食堂，晚上用来上课。上这门课的大学老师里有大名鼎鼎且受人尊敬的塞缪尔·H.奈特教授。他是怀俄明大学的教授，也是落基山脉地质学和恐龙化石的专家。哥伦比亚大学也有老师参与了这门课程的教学。接下来的4周时间，我们外出到不同的地区进行野外考察，以帐篷为家。

地质师天生就是探险家。那年夏天，我和彼得决定去勘察亿万年前岩石的裸露层，同时还想去看看当地的社区。我们利用周末的时间开车去了附近的城镇。有个周末，我们决定驱车去拉勒木参加为期3天的周年庆典活动。活动包括牛仔竞技表演（我第一次看）、各种狂欢以及木炭烧烤。

我自然不了解当地的习俗，而彼得又几乎一辈子住在东部沿海地

区，他也不确定在牛仔之城接下来会发生什么。而且我们的车是外国产的，挂的又是别的州的车牌。我们都没有意识到，在当地人眼中我们看起来有多么的奇怪。所有这些再加上当地海喝啤酒的年轻人，应该在告诫我们将遇上大麻烦。

我们开下高速离开拉勒木，调头向梅迪辛博国家森林驶去。这时，我们发现身后跟着一辆满载年轻人的汽车。他们很明显是在追赶我们，车子方向左右摇摆，显然是喝多了。我的小甲壳虫引擎盖下的小型气冷式发动机根本比不过他们的美国V-8发动机。他们正渐渐逼近我们。

突然，我从后车镜看到有红色的灯光在闪烁。一辆大型黑白相间的警车停靠在一旁，一位愤怒的警官招手让我们停在高速公路的路肩上。那辆满载着年轻人的车继续往前开。我想："这下完了，当地警察要拘捕我们。"这样一来，不仅我在阿美石油公司的前途将就此画上句号，而且，我还担心今后一辈子也将与阿美石油公司无缘了。

警官们叫我们跟着他们到怀俄明州的下一个叫百年镇的城镇。他们对我们说，今晚我们将成为百年镇的客人。我们的卧室便是城镇的监狱。后来我们才慢慢明白，他们把我们抓起来是为我们好。他们一定是看到了那辆车正在追逐着我那看着怪怪的小型蓝色大众汽车，并意识到我们会有麻烦。

我怯怯地给我的课程导师打电话，告诉他发生的一切。他非常生气，说我将给阿美石油公司蒙羞，一开始还吓唬我说要给沙特阿拉伯打电话，并停止我的课程学习。但等他冷静下来后，他答应只要我不再惹麻烦，就会替我保守秘密。我尽力吧。

语言和文化问题仍然是一项挑战。第二天早上，我和彼得去了当地一家咖啡店吃早餐以庆祝我们重获自由。在咖啡馆，我们看到的每一个人几乎都像彼得一样一头金发。我们后来得知，他们的家人都来自瑞典。当女服务员过来点单时，我看着她的眼睛，说："给我来只羚羊

（antelope）。”她惊讶地看着我，回答道：“我们这里没有羚羊。”我说：“不对呀，菜单上明明写着呢。”怀俄明农村的一些野味特色餐馆的菜单上的确有羚羊，但这家咖啡店确实没有。她恍然大悟说道：“啊，你说的是哈密瓜吧（canteloupe）。”我记得当时彼得望着窗外在笑。他不想让我更加难堪。

那年夏末，在回里海大学前，我看望了我们下一批在巴克奈尔大学参加入门课程的阿拉伯学生。仅在课程开设的第二年，阿美石油公司资助的学生规模就已扩大到11名，是第一批4人的两倍多。这一群人可不简单，其中包括纳赛尔·阿吉米，跟我一样后来成了沙特阿美石油公司的高级主管，以及哈利德·阿里·图尔基，后来他离开了阿美石油公司，成了我们国家一位非常成功的商人。

人们一直认为我们这群“小豚鼠”是阿美石油公司成功的试验品，我们为此感到骄傲。我们为这个群体打开了大门，几十年来，有数以千计的沙特学生继我们之后进入这扇门。我很感激在怀俄明百年镇的那个晚上没给我们的业绩档案留下污点。

1960年接近尾声，不光我们沙特学生感觉到新的机遇即将到来，整个美国空气中都弥漫着改革的气氛。这是新的10年，也将有新的总统上任。德怀特·艾森豪威尔在全世界备受尊敬，但毕竟属于老一辈的人了。最能让人迸发激情的候选人是来自马萨诸塞州的民主党参议员约翰·肯尼迪。

肯尼迪在那年11月赢得了总统竞选，并在1961年1月就职。他风华正茂，精力充沛。电视上或报纸上的他总让我们感到充满希望，一切皆有可能。肯尼迪帮助20世纪60年代早期的美国创造了一个乐观向上的时代。他所传达的潜力意识同样掀起了不断高涨的学生激进主义浪潮。

这时，美国全国各地的学生在南部地区抗议种族歧视，反对越南战争的示威游行也接踵而至。我们在校园里虽然也聚集开会以及举行一些

学生集会，但给我总的印象是，里海大学不怎么关心政治。那时，校园里的非洲裔美国人很少，而且大多学生只专心读书。

我和一起来沙特的同学来美国是为了学习，但也不免会受到美国出现的政治觉醒和激进主义的影响。我们中的好些人在布鲁特的美国大学里多少都接触过阿拉伯民族主义的历史。我的书包里经常带着黎巴嫩裔埃及人乔治·安东尼写的《觉醒的阿拉伯人》一书。此书于19世纪30年代后期出版，在唤起民族觉醒方面极具影响力。我们为自己是沙特人感到骄傲，并忠诚于自己的祖国，但同时也为阿拉伯民族在整个伊斯兰世界所取得的成就感到自豪。

与此同时，沙特国王同父异母的弟弟和王位继承人费萨尔皇储被认为是推进沙特现代化的一支中坚力量。1958年，他被任命为内务大臣，帮助王国实行势在必行的现代管理模式和负责控制政府支出的工作。费萨尔的举措遭到了别人的反对，在抗议声中，他于1960年辞去了内务大臣一职。但王室里的支持者和宗教领袖乌莱玛使费萨尔重登首相宝座。1964年，王室任命费萨尔为国王，沙特（Saud）则被赶下了台。从此，国家加大了改革的步伐。尤其值得一提的是，沙特的学校开始招收女生了。

我在美国读大学时，阿美石油公司在国内发展迅猛。我定期与在阿美石油公司全职上班的沙特同事联系。他们的职位已经超过了我，而且还将不断进步。有些人已经当上了工头，如果我不来读本科的话，我也是工头。结果，他们赚的钱比我还多，而且已结婚生子。

我羡慕他们经济宽裕，生活幸福，但我却下决心要在美国充分利用时间，努力学习。我在里海大学的进步很大，选修了一些别的课程，而且我还有在布鲁特获取的大学学分。我觉得我可以提前毕业。

那时候，我并不想回家，而是想趁此机会继续学习，在美国拿到硕士学位。我知道阿美石油公司的许多高管都有很高的学位，那是我今后

想要不断进步的重要途径。而且就像我之前提到过的，我们这一代有志学习的学生楷模、首任石油大臣阿卜杜拉·艾尔·塔利基就曾于50年代在得克萨斯大学获得过硕士学位。

我面临一个很大的问题。阿美石油公司的留学资助项目起初只是让我们这批沙特员工去美国接受本科教育。那时他们觉得没有必要让我们继续深造，而是希望我们回到王国，将我们学到的新技能立刻运用到工作中。公司的业务正快速扩张，他们很难找到那么多有技术、能胜任一些重要工作的人员。他们也希望自己的投资能得到回报。

我对阿美石油公司的领导说，既然已在美国读了本科，如能拿到硕士学位对我而言将是件好事。最终，我说服了他们。但他们坚持一个很重要的条件。他们只会在我毕业后给我一年时间来获得硕士学位。那么问题来了：大多数地质学硕士学位都需要两年时间。

里海大学地质学系答应我用大四那一年来完成本科的学习要求，同时，也可将这一年的学习算作地质学硕士的第一年。他们帮我确定了几门适合我这种情况的研究生课程，其中包括加利福尼亚的斯坦福大学很有名气的地质学硕士课程。我和美国学生一样参加了研究生入学考试，即GRE考试，然后动身参加暑期工作和旅游活动。

1961年将深深地印在我的记忆里，因为那年身体一直不好的父亲去世了。我为不能及时回家参加父亲的葬礼而倍感伤心。而且，即便葬礼推迟了，我也没那么多钱回去。对于一个在关系紧密的大家庭成长的孩子来说那真是一段悲伤的日子。并非所有为了谋求更好的工作和生活所做出的选择都是令人心情愉悦的。

---

1. 除了巴勒斯坦，美国宾夕法尼亚州也有一个叫伯利恒的地方。——译者注

# 第六章
# 海外深造

## ——1961—1964

在1961年夏天，我离开了里海大学，到美国地质调查局工作。起初，我们在华盛顿特区待了两个星期，之后又被分派到野外工作。我去阿尔布开克，加入了一个评估亚利桑那州和新墨西哥州地下水域的项目。这项工作将对我回国后的事业发展帮助极大。

由于此项目的主持人是斯坦福大学地质学系的主任史丹利·戴维斯教授，因而对我的学业发展更为重要。麦迪·汉图什是一位著名的伊拉克籍教授，他也是该计划的领导小组成员。我不想隐瞒自己对斯坦福大学情有独钟这一事实，于是问戴维斯博士："要怎样才能进入斯坦福大学念书呢？"他说："和我们工作两周，我便告诉你需要怎么做。"我觉得自己这辈子从来没有像那个夏天那样拼命，连续工作了两个星期。

3周过后，我去问他是否有机会攻读硕士课程。他说："当然，你只要给我写信就可以。写封信给我，然后我会好好看看你的信。"多亏那次机缘巧合，加上自己的一点努力，我最终被斯坦福大学录取。我的好朋友彼得尽管成绩比我好，却未被录取。

在新墨西哥的那个夏天，我在餐厅菜单的问题上又闹了一次笑话。这次倒没把哈密瓜（cantalouoe）错看成羚羊（antelope），我压根就看不懂菜单，因为上面全是西班牙语。我走进阿尔布开克的一家墨西哥餐馆，由于我的长相，服务员错把我当作墨西哥人。那也就算了，可就在

我要求换一份英文菜单时，她看着我，以为我是个疯子，然后走开了。我坚持说自己根本看不懂西班牙语，可她就是不信。最后，我用手指了指菜单上的一个东西，她才送上了一份玉米粉蒸肉。

我在用餐时，一对阿拉伯夫妇走了进来。丈夫是附近新墨西哥大学的职工。我急忙走到他们桌旁介绍自己。能和别人一起说阿拉伯语的感觉真好。我用阿拉伯语请他们帮忙转告服务员我不是墨西哥人，我需要一份英文菜单。他们听了后说，之前他们也有过同样的经历。当时，在美国西南部的阿拉伯人并不多。最终，我拿到了英文菜单并点了其他的饭菜，享受与说阿拉伯语的同伴在一起的感觉。

我现在都还记得，在里海大学最后的一年，我的眼睛几乎没离开过书本。为了不给里海大学的教授和斯坦福地质学系丢脸，我感到压力很大。同时，我也在为人生的下一个阶段厉兵秣马。

我的科学课程负担沉重，而艺术鉴赏课却很轻松。由于毕业对学科分布有要求，因而我选了这门课。我们的艺术史教授理查德·瑞德也是位画家，给人酷爱艺术的感觉。尽管我没有艺术天分，但至今仍怀着对艺术的那份热情。

期末考试的内容是，老师将给我们展示39张绘画作品幻灯片。我们必须说出画家的姓名，作品的年份，并描述作品的含义。考试前的周末我开车去纽约，在许多博物馆和美术馆里完成作业，并做了好几页笔记。笔记做得有条不紊、科学规范。我基本上记下了所有的答案。我现在可以很自豪地说，在那次考试中我最终得了满分，这让瑞德教授对我为何不继续学习艺术感到非常纳闷。

要从里海大学毕业，我们须证明自己懂两门语言，所以除母语外，我们还要通过另一门语言的考试。校方认为，既然英语那么好，那它就应该算作我的母语。我心想，真是太好了，那我的另一门语言首选就是阿拉伯语。但在考前，我还是复习了微妙复杂的阿拉伯语语法。

由于当时里海大学没有开设阿拉伯语课，所以学校便从另一所大学请了名教师来考我。他问我的第一个问题是："对伊本·卡尔顿，你了解多少？"听到这个问题我开心坏了，因为在贝鲁特美国大学我看过他的作品。让我同样惊讶的是这位老师竟然跟我说英语。我说："那我是不是要说英语呢？"他说："是的，我不懂阿拉伯语。"我知道自己能考好，因为他的第二个问题是有关我最喜欢的另一个作家——阿维罗斯。

我的第二外语是德语，在里海大学我整整学习了3年。我学德语是因为认识了一些德国的同学，并与他们成了好朋友。一个里海大学的老师考我德语，我很轻松地通过了考试。

毕业的那年春天，我在里海大学的班级排名是前25%。后来，系主任格雷恩·克里斯坦森解释说："能在他班上名列前四分之一，在任何大学里都是非常不错的成绩。对一个在外语环境下学习的人来说，能在像里海大学这样精挑细选的班级里排名前四分之一，更值得称道。"我的努力得到了回报。我暗自发誓，以后一定会更加努力。

毕业典礼在恩典堂举行，时间很长，天气又热。典礼结束后，我在里海大学朋友见面的老地方——校园的旗杆下和彼得·范德坎普及一些好友见了面。我们握手、拥抱、祝福彼此，并聊了聊我们暑期的打算。

比起大部分同学，我的暑期安排要更加忙碌。从里海大学毕业到开始在加利福尼亚斯坦福大学研究生院第二年的学习这段时间，我先在哥本哈根的一个寄宿家庭待了一个月。这是我曾想要体验的生活，而且我知道机会难得，因为之后我还得回家见我的未婚妻，然后结婚，再带她一起回美国。那将会是她第一次离家旅行。

包办婚姻在我们这一代人中很常见。哪怕现在很多沙特人也还是这样。尽管国内的朋友都已经结了婚，但我曾发过誓，没拿到学位证，我绝不会像他们一样结婚。毕业前6个月，我知道自己基本上能拿到学位，这才考虑结婚的事情。

我写了封信给在巴林的一个远房表亲艾尔耐米·纳伊米。他过去在拉斯坦努拉的炼油厂综合大楼附近的一所厂办学校教书。在贝鲁特美国大学念书期间，我认识了他兄弟，还知道他们有个妹妹。尽管我没有见过她的照片，但由于我见过她长得帅气的哥哥，所以料想妹妹肯定也很漂亮。

我把这位年长的哥哥当成是他家的长辈（他们的父亲已过世），于是我写信给他，告诉他我将回家两个星期，并想和他妹妹订婚，然后结婚。

乘飞机回到家几天后，我去了巴林见我那年长的表哥。尽管我们是表亲，但他依然非常热情地欢迎我来家里，并也欢迎我成为他的家人。他说他注意到了我在学业上取得的进步，而且印象很深。我问他："我能见见我未来的妻子吗？"他说："当然可以。"

随后进来一位漂亮迷人的女孩，留着乌黑的卷发，十六七岁的样子。她跟我一样也不知道自己的确切年龄。她的名字叫达比娅，即将高中毕业。我们两情相悦，一见钟情，当场就订了婚。我们请来了证婚人，签了婚约，于是便成了合法的夫妻。从此，我们就是结了婚的人了。

我随即孤身一人，横穿阻隔我们夫妻二人的阿拉伯海浅湾返回沙特阿拉伯。我知道很多事情听起来并不浪漫，但我还得去做。包办婚姻不仅是新郎和新娘的事情，更是两个家庭的事情。我得把这事告诉家里的其他人，他们对我的计划安排事先一无所知。

我打电话告诉母亲我结婚了。她问，"和谁？"，意思是谁家的孩子。我告诉了她达比娅父亲的名字，母亲说："噢，这是个不错的家庭，我认识他们。"接着，我又和其中一个叔叔以及表亲们重复了上面的话。

1962年8月1日，我租用了一艘平底三角帆船带上我全家从王国的东部省份出发，没走多久就来到了巴林。如今连接我们两个国家的长堤是在几十年以后才修建的。第二天，我们就在达比娅的家里举办了婚礼。婚礼并不铺张，不过是包括我三个兄弟在内的大聚会而已。由于我们是家族内通婚，也就没怎么提嫁妆的事。

接下来的两周我们一直很忙。我们在巴林和她家人待了1周，然后去了拉斯坦努拉我兄弟家里。虽然那里的住宅区离阿美石油公司的首个炼油厂并不远，但那片区域却有个漂亮的沙滩。

现在听起来也许会觉得有点不可思议，那是我妻子第一次离开家。虽然在巴林就可以看到沙特阿拉伯，但她从未去过那里。由于她的老师就像给我第一次做西服的裁缝一样，来自岛上的印度社区，所以她说的英语带有浓重的印度口音。她对去美国旅行没什么清晰的概念，但她准备把它搞清楚。

我们去美国之前，我还有个重要的问题要处理。石油公司批准给我读研究生的奖学金并不包含我妻子的开支。我之前也没有跟任何人说我打算结婚。

我跟我的老板林恩·米拉姆说，我不能把我的新婚妻子丢在家里。我们的婚姻生活要和睦，她就有必要和我一起出去看看这个世界。林恩说："阿里，我把你当作儿子看待。我同意你的想法。我和我爱人将为你举行一个私人聚会，庆祝你们喜结连理。我会邀请石油公司运营部的副总裁参加。我们需要他点头同意。"

于是，我们举办了聚会。当时正值8月，为了感觉凉快，每个人都穿一身白色，白裤子、白衬衫、白鞋子，那就是阿美石油公司的夏装。我们这个点子来自英国人，他们称之为夏季套装。

米拉姆安排我和其他人向副总裁敬了很多酒，所以他心情很好。我

趁机坐在他旁边跟他说了我想带上妻子赴美的理由。他说没问题，明天他会签一份同意函给培训主管。我第二天早上的第一件事就是跑去他办公室取了信函。

培训主管比尔·奥格雷迪看信后非常生气，但也无可奈何，只好照办。但同时，作为公司同意这一安排的条件，他这边也有一封函件要我签字。于是，我只得同意阿美石油公司只承担我妻子的机票，而她在美国的其他相关费用，包括医疗或妊娠费用等公司概不负责。我跟他们说，她很健康，也不打算怀孕，我有什么理由不签字呢？

我们去了欧洲几个地方后飞往纽约。那是架商用飞机，不是阿美石油公司的“飞行的骆驼”。我做的第一件事就是带达比娅到曼哈顿市中心的梅西百货商店给她买了些西式的衣服，这样，她才会在这个新的国度里感到更加自然。

我的朋友彼得开着我的天蓝色小甲壳虫来接我们。这车是我在回家结婚前交给他保管的。我把彼得和一些其他大学里的女性朋友介绍给我妻子认识。她转过身用阿拉伯语问我：“这些女人是谁？”我告诉她都是彼得的朋友，好让她放心。

斯坦福大学的课程开始之前，我们花了近10天时间开车去加利福尼亚州的帕洛阿尔托。我们的第一站是里海大学校园。我曾住过的大学和恩典堂给达比娅留下了深刻的印象。我们跨越美国的旅行经过了阿勒格尼山脉，穿越了中西部茫茫的田野和一望无际的平原。在俄亥俄州，一个在摆摊卖苹果和果汁的女人对我年轻妻子的美貌一惊一乍，愣是说她长得像索菲亚·劳伦。好在我们随身带了结婚证。不少汽车旅馆老板都会仔细打量我们这对夫妇：一个年轻的26岁男子和他年轻貌美的妻子。

我们对密西西比河的美景惊叹不已，驻足不前。我向妻子解释说，埃及有著名的尼罗河，而美国则有密西西比河。一直开车走了几天，我们最终到了落基山脉。之前这里一马平川，如今岩石高耸。我们开车路

过这些典型的沉积岩层时，我聊起了地质学。

好在我们两人身材矮小，汽车似乎塞满了行李和沿路购买的东西。我们终于开出山脉，横穿加利福尼亚抵达了斯坦福大学。当时我们并不知道，1962年我们开车去帕洛阿尔托时经过的那大片的果园后来竟成了闻名世界的硅谷。

在斯坦福大学的日子比在里海大学的最后一年还要忙。戴维斯教授亲自欢迎我来到地质学系，这对我是莫大的鼓舞。这里的学习要求很严格，而且要花很多时间。我选修了一门36课时的课程，其中6个课时用来写论文，而标准的课时只是它的一半。

我念完硕士课程的同时，达比娅也在帕洛阿尔托高中毕业。我们在芒廷维尤和门洛帕克附近租了间公寓。她和附近其他年轻女性相处得很好。虽然我大部分时间都忙于工作，但我们仍尽量外出旅行了几次，领略了美国西部一些蔚为壮观的自然美景。我们驾车去了亚利桑那州的大峡谷，和另一对夫妇去了路程不远的加利福尼亚约塞米蒂国家公园。

说我们夫妇对婚姻生活很无知，那算是客气了。在斯坦福大学待了1个月后，我妻子就生病了。虽然阿美石油公司强调它不会支付任何医疗费用，但我还是带她去了斯坦福大学的校医院。我不知道到底出了什么问题，毕竟她这么年轻漂亮，身体又很健康。大概1小时后医生出来找到我说："恭喜恭喜，你要当爸爸了！"我真是又惊又喜啊！

1963年7月23日，我们的女儿丽姆在斯坦福大学的校医院降生。我和我的妻子自然欣喜若狂，对我们的第一个孩子百般呵护。事实上，我们很幸运，孩子比较乖，这对正在写硕士论文的我来说是件大好事。我们狭窄的单间公寓也开始显得有些拥挤。

我信守与公司签订的协议，自己负责支付妊娠和生产费用。我记得当时女儿出生时，医院开出的费用是900美元。我付了钱并保存了所有

的资料。几年后，我回到沙特阿拉伯向奥格雷迪提出索赔，要求支付那笔费用。最后，我赢了并且从公司拿到了包括利息在内的近4 000美元的赔偿。

那年9月，我获得了硕士学位。我非常感谢戴维斯教授给予我在斯坦福大学学习的机会，但我由于急于回国继续工作，所以没能留下来参加毕业典礼。他后来写信给公司，提到我说：“他让我们所有人印象深刻。他不仅学习刻苦努力，而且为人风度优雅。”对此，我感到万分荣幸。

我们于11月初回到美国东海岸去搭乘飞往沙特阿拉伯的班机。尽管我的车子开了有些里程，但我还是以当年买的价格在加利福尼亚把它卖了。我很幸运，小型汽车在20世纪60年代是很受欢迎的车型。

我们把丽姆紧裹在摇篮里，向在新泽西的彼得及其家人告别之后从纽约市皇后区的清风机场登机回国。就在我们离开这个国家几周后，约翰·F.肯尼迪总统被刺杀，随后清风机场就改名为肯尼迪机场。那次刺杀行动震惊了整个世界。回过头来想想，那似乎在警告人们，这个世界正变得越来越不太平了。

# 第七章
# 学成回国

# ——1964—1974

如今，我已经接受了正规教育，是时候离开美国回到阿拉伯了。我的妻子和女儿搬进了达兰的高级营区。早年间，这个营区几乎专供美国人、侨民及他们的家人使用。我在勘探与生产部任二级地质师，管理岗中的最低级，负责东部省凿井项目的审批工作。我们住的是一排排牧场式的小房子，邻居都是美国人。我们很顺利地融入了社区，与他们一同生活。达比娅还与营地里的许多年轻母亲成了好朋友。

1964年，我29岁上下，是当时勘探与生产部里年龄最大的沙特人。一些年龄比我大的沙特人在别的部门工作，岗位级别也比我高。扎菲尔·侯赛尼1952年进入公司工作，1965年被任命为产品配送部经理，是整个公司唯一一名当上经理的沙特人。他提任经理，当之无愧。他的成功激励着我们其他沙特人更加勤奋工作，争取得到提拔。

接下来的一年里，我的职业生涯经历了一个出人意料的小波折。1965年，我联系上了一位老朋友，他是法赫德国王大学的校长。这所刚刚成立的大学建在东部省，旨在培训在石油及资源型行业工作的职业工程师和相关领域人员。他得知我的专长是地下水后，便联系了他当农业部大臣的朋友，对他说："如果哪天你需要有人接替现在的水力资源部次大臣一职，我可以为你推荐一个合适的人选。"

农业大臣联系了我，并和我简单地谈了谈。之后，他让我在利雅得

的政府部门上班，职位是处长，等待接任水力资源部次大臣一职。他给我的月薪是3 000里亚尔，是我在阿美石油公司薪酬的近两倍。当时，在政府部门担任这一职位是沙特年轻人梦寐以求、最为体面的事情之一。那时像现在一样，政府是整个国家最大的老板。

我回到石油公司去见我的那些上司，并告诉他们这份工作太好了，我不忍心拒绝。我跟他们说，希望公司给我停薪留职1年。如果我最终喜欢在政府干，就将辞去公司的工作，留在政府部门。他们答复说："没问题，阿里，如果那是你的追求，我们就尊重你的选择。"他们还答应借我1万里亚尔，让我在利雅得租一间屋子。我把工作的事告诉了达比娅后，她说："你做的一切决定对我们来说都是最好的。"带着这句祝福，我去了利雅得。我的妻子和女儿一直留在达兰的家，等到我在利雅得安顿下来后，她们才搬过来。

为了表现我工作是多么认真负责，第一天上班，早上7点我就到了部里。可是部里连个人影也没有，就连守门的人都不在。我于是拨打了石油公司在利雅得的政府办事处的电话，负责的是一个名叫哈里·阿尔塔的美国人。他接了电话，我把这边的情况告诉他后，他说："好吧，你不了解政府的情况。你何不打个的士来我办公室喝点咖啡，然后我们再送你回去？"

上午11点左右，我回到部里，见到了我即将接替其位置的处长。他对我说："欢迎来我们部里！这是办公室的钥匙，那儿还有一个供你存放贵重物品的保险箱。"说完之后，他便离开了。

之前，我曾憧憬自己在政府部门工作，为民服务，为国效力。我还没来得及放下公文包，便遭遇了我认为的第一批顾客。他们是些私人承包商和土地所有人，要从我这儿拿到开凿水井的许可书。他们每个人手里都拿着一张等待签署的文件。显然，他们以前不需费多大工夫便能从之前坐我这个办公室的人手中得到许可书。可他们的凿井方案中没有工程设计方案及相关的细节。

我在斯坦福及阿美石油公司接受的训练让这件事成了问题。我告诉那些想看着我签署文件的人，“我不能签这些文件。我需要看到具体的方案，如套管项目、混凝土项目、打算用多少英尺管道铺就井道等等这些细节”。他们说：“我们以前不是这么做的。”但我回答说：“噢，那我准备就这么做。”

他们很懊恼，我也很懊恼。又过了两天，我感觉没有办法改变他们之前的做法，便死了这条心。我打算买张机票乘坐沙特阿拉伯的航班回达兰，可惜机票已卖完。最后，我只好花了200里亚尔租了辆出租车把我带回了家。由于高速路路况较差，我花了大半天时间才到家。

我在阿美石油公司的那些上司听说我无功而返，感到很惋惜。我还清了借款，在一个叫吉汉的地方继续做我的地质师。大概两周后，我接到了从达兰打来的电话，是农业大臣打来的，他对我辞职很生气。沙特政府官员夏天都会在吉达开会，因此，他们要求我从吉汉直飞到吉达。

我在吉达的一个政府办公室见了农业大臣。他和我一样，都来自哈萨绿洲。他说：“阿里，怎么回事？”我回答说：“大臣阁下，我无法在你那种环境下工作。”他说：“你知道，像你之前那么干，我本可以将你送进监狱。”当时，我并未仔细考虑后果，但现在意识到，他说的是对的。

即便如此，我知道，交至案头的表格，不问内容就随随便便签字，这无论对我个人还是对我们国家的未来都不是件好事。我不随便签字是对的。我告诉他说：“大臣阁下，我们彼此都认识，来自同一个省。您选择让我干这份工作，就是希望我在工作上有别于您其他的工作人员。您想要我有所作为，可我却无法在那种环境下工作。反正，决定权在您手上。如果您想让我入狱的话，就请便吧，但我认为这样做对您并没什么好处，即便把我关起来也于事无补。”他赞同我的逻辑，说道：“既然这样，那我们就握手道别吧！”我离开吉达径直回到吉汉，继续我们的勘探项目。

上次，我被恐吓入狱，这次则更为可笑，他们指责我恶魔附体，就是我年幼时胸前佩戴的狼牙可以驱赶的那种恶魔。也就是在这一次，我学会了射击。

我们勘探基地的一名司机来自阿治曼，和我母亲同一个部落。虽然我们没有直接的亲戚关系，但由于他与我母亲同属一个部落，按辈分我该叫他舅舅，所以我就叫他阿卜杜拉舅舅。一天，他问我有没有步枪。我说我不但没有，而且根本不知道怎么用。在他看来，我是部族的耻辱，便跟我说："你没有步枪，又不会射击，根本算不上是阿治曼部落的人。"那时勘探队更换新钻头要用8至12个小时。于是，等到下次他们更换钻头时，我们趁机开车去了利雅得一个离我们最近的商栈，买了一支22口径的轻型步枪和一些子弹，用来练习射击。

我们在岩石上摆放了一些锡罐，挨个儿地射击。我多半打不准。阿卜杜拉舅舅很失望，摇摇头说："你的枪法太差了。"幸好，我们那儿有个美国工头，大家都叫他瑞德，他喜欢射击而且乐意教我。尽管我不断地练习，但始终觉得自己枪法不精。

一天，舅舅开着公司的小货车带我去打猎。一只乌鸦飞过，我本能地拿枪从开着的车窗内瞄准它，竟然在半空中将它击中！阿卜杜拉舅舅急踩刹车，说道："你当我是傻瓜？为什么之前你一个罐子也打不中，而现在却能击中空中的飞鸟？这次你竟成了神枪手。为什么你一直在耍我？"为此，他连续3个星期没跟我说过一句话。

我们和好后，他带我去打一种叫大鸨的大鸟。被过度捕猎前，这种鸟一直生活在沙特境内的沙漠里。我们在灌木丛内发现了一只大鸨。阿卜杜拉舅舅指引我缓慢前进，尽量靠近它后再开枪射击。虽然这只鸟是活的，但当我们离它越来越近时，它却一动不动。我决定尽可能再走近些。最后，我走向那只鸟，还未开枪便活捉了它。

舅舅生气地说："我不理你了。"我问为什么。他回答说："你身上

有妖魔，肯定对那只鸟施了什么法术。”后来我才意识到，可能是那只鸟事先被蛇咬了，身体麻痹，动弹不得。可舅舅对我的解释并不感兴趣，之后，我们再也没有一起打过猎。

我承认，职业生涯初期，我有时觉得自己当时未能坚持在政府部门工作可能是个错误。那时，我们这代阿拉伯人感觉，石油公司对我们的职位晋升不够重视。相反，为了填补因退休或是调动带来的职位空缺，我们不断地更换工作，没给我们提供未来事业成功所需的培训和工作经验。美国的那些上司也总是不理解我们渴望证明自己的心情。

我们似乎总在接收两种截然不同的讯息。石油公司的高层，包括1961年被任命为执行总裁的地质专家汤姆·巴杰尔在内，都主张沙特人要不断积累，为自己在公司的职位晋升创造条件。巴杰尔眼中的其中一个后起之秀弗兰克·琼格斯，同样提倡沙特人应该积极参加培训，努力实现晋职目标。但现实是，公司官僚作风盛行，加之为完成工作或解决一些迫切问题又需出台一些短期政策，因而这一目标屡屡落空。

外部环境同样影响公司的决策层。1960年由沙特阿拉伯、委内瑞拉、科威特、伊朗和伊拉克共同发起成立了石油输出国组织——欧佩克。这一组织的成立强化了这些石油生产国对本国最具价值的自然资源的控制意识，也为阿美石油公司积极维持与沙特政府的良好关系增添了动力，使其在沙特的石油开采特许权免遭风险。这还意味着，阿美石油公司将在各个级别培训更多的沙特人。

1962年，艾哈迈德·扎基·亚马尼受命接替阿卜杜拉·塔利基任石油大臣时，他已是一位备受尊敬的沙特律师，年仅32岁。一段时间后，作为沙特阿拉伯石油行业的代言人及欧佩克最活跃的代表，亚马尼在全世界都家喻户晓。他因在世界舞台上及阿美石油公司股东间积极维护本国利益而闻名。同时，他对各石油生产国越来越热衷于对其本国的石油工业国有化这一做法持温和态度。他认识到了外国的技术及资金的价值。它们能使我们的资源发挥最大的效益。

1965年，我在开罗举办的石油工业会议上第一次见到石油大臣亚马尼和前任大臣阿卜杜拉·塔利基。30岁的我在会上陈述了我的第一篇研究论文。论文的题目是《沙特阿拉伯东北部的地下水资源》。这篇论文是在我对阿拉伯国内主要石油生产区的地下水进行研究和调查的基础上完成的。我吸收和借鉴了早期石油公司的地质学家们对国内的地下水调查的研究成果。由于阿拉伯半岛五千多年来没有一条永流河，所以地下水知识对沙特阿拉伯来说显得尤为重要。

亚马尼和塔利基都对我的研究报告和工作成果褒奖有加。我在问答环节坦然地接受一位年长的英国绅士提出的质疑，这给他们留下了深刻的印象。这位英国绅士错误地认为，是海水侵入了该地区的含水层或地下水资源。在阿美石油公司对该地区进行首次勘探和调查前的几十年里，这一观点成了人们的常识。向我们灌输不值得一信的世界观是殖民国家对中东地区殖民统治期间的一个时代特点。我们正运用我们学到的知识和研究技能来揭露这些谎言。

1966年，我最大的儿子拉米出生了，我骄傲万分。像多数部落文化一样，我们部落同样是传统的父权文化。第一个儿子的出生代表着父系血统的延续，值得庆贺。事实上，因为我的全名里包含本·易卜拉辛，是易卜拉辛的儿子，所以我的熟人和朋友也叫我阿卜·拉米或是拉米爸爸。

家里的人口越来越多，我的职位也在不断提升。到1967年为止，我的薪酬等级已经提升了4级。我正焦急地等待着下一次晋升时，突发的全球事件转移了我升职的注意力。几个月以来，中东地区的局势日益紧张。6月5日爆发了阿拉伯与以色列的六日战争。武装冲突的消息传遍了整个阿拉伯世界，石油公司设备处的多名沙特工人旷工，直到6月7日都未露面。与苏伊士运河危机不同，人们认为在六日战争中美国站在以色列一边。因此，美国在沙特阿拉伯和这一地区的其他地方的石油设施都遭到了威胁。

一批批主要由石油和矿物学院的学生组成的抗议队伍行至当时戒备松散的石油营地。他们发起了一场名为“石块星期三”的抗议运动，用石块砸车窗，甚至还烧了几辆汽车。抗议队伍游行至位于石油大楼和库拜尔的美国领事馆，但并未对公司财产造成任何实质性的损失或人员伤害。

也许那原本只是个巧合，但就在那年后，我被调往公关部工作。由于我懂地质，熟悉钻探和生产业务，英语又好，所以我就成了一位为公共关系保驾护航的人。我会见外国记者，带他们参观我们的设施，让他们了解沙特阿拉伯。

大约1年后，我对那份工作感到了厌倦。如果我选择继续留下来，可能会晋升为公关部经理，表现好的话，最后很有希望成为公关部副总裁。当时阿美石油公司所有的副总裁加起来也不超过12个，可见这是个很高的职位。

我们夫妻俩与鲍勃·威尔逊夫妇是关系很好的朋友。鲍勃是个非常出色的数学家，获经济学博士学位。我们经常聚餐或去离石油基地不远的沙漠地区露营。我要鲍勃给我的职业发展提点建议。他让我第二天晚上过来和他一起吃晚饭，并答应将公司的组织结构图带来跟我一起探讨。

我们如约而至。结构图将各部门的分支情况清清楚楚地标注出来了，犹如夜空中的一个个星座，我之前从未见过。鲍勃将我的注意力引至图上的一个星座，那儿明显是个死角，那就是公关部。那张公司的结构图明确了我今后的职业选择。

听从鲍勃的建议，我考虑换到经济部工作。毕竟，我曾在美国里海大学修了21个经济学的学分。等了几个月后，我发现那里并没有我的位置。而且，这个部门的工作太虚，我想做些实实在在的事情。

1968年夏天，我回到了勘探与生产部。丹·苏利文正等着我。他是爱尔兰裔美国人，身材高大，长着浓密的白色眉毛。未等我开口，他便笑着说：“阿里，你想回来工作吗？”我告诉他，我已准备好回到勘探与生产部工作。

他给我在距达兰65公里的艾卜盖格社区安排了一份工作。艾卜盖格在沙漠中部，就像大型油田间的管道十字路口。几十年来，我们已经在那儿投入了上百亿美元用于建设石油加工设施。即使到今天，世界上相当一部分的石油都是在这里加工的。

20世纪60年代末，艾卜盖格的地位虽然很重要，但要建设住宅区，这地方就显得小了点，建不了几栋房子。于是，公司正在达兰建设大批住宅区。住房方面倒不是最糟糕的。我是15级地质师，公司却打算安排我做9级高级监察操作员的工作。更糟的是，我将在8月中旬开始上班，那个时候是东部省全年最炎热、最潮湿的一个月，气温经常高达43摄氏度。1956年时，气温甚至曾高至51摄氏度。

我知道，如果我想证明自己并使我的管理工作重新回到正轨，我就必须接受这份工作。我跟妻子达比娅说，从现在起，她和孩子得暂时留在达兰的家，等我更熟悉这份新的工作后，再搬过来。每个部门都有几辆带有空调的汽车，而配给我的小货车却没有，只得摇下窗户来吹风。我早已习惯了沙漠的炎热，所以对热其实我不在乎。

我现在的上司是一名主管，名叫哈里·伊克。他告诉我要做的第一件事就是学习油井维修，这样才能了解油井的情况。我跟他说，我做地质师时在勘探井干过。他回答说：“生产井是不一样的。”接着，他分配我与一个名叫琼尼·赛普的人一起工作。赛普虽未读过大学，但工作很卖力。接下来的几个月，我们一起在油田巡视、检查油压和油温。

1969年春季的一天，赛普告诉我，我们在艾因达尔有一个17号油井不出油了，工程师们曾试过用热油冲击等各种常规办法都不起作用。他

问我是否能把油井救活。

我说试试吧。我发现附近铺有一段喷气管道，里面的气压高达约21兆帕斯卡（MPa）。我问琼尼能否对管道进行“热接入”，然后将它与油井连接起来。他说如果我能画一个草图，他便能做到。于是，我给他画了一张草图。在气体还在流动的时候，他在管道上接入一个阀门，然后将它与“干井”的管道相连接。据我所知，那是阿美石油公司第一次使用这种方法。

如今，我们唯一能做的就是等，看加压气体是否能疏通油井管道。我让赛普晚上回家休息。我和一个名叫艾哈迈德的沙特生产工头整夜守在井边。由于附近有蛇出没，我们便睡在我的小货车后部的睡袋里。

大约凌晨3点，我们听到了一阵低沉的轰鸣声。油井复活了。烟雾、气体、蒸汽和小石块从管道中喷涌而出。每个油井都有一个应急火炬，可以通过点燃这些火炬以燃烧掉从工作井中突然喷出的伴生气。艾哈迈德将应急火炬点燃，火焰燃烧的烟状物在方圆几公里内四处飘散。我们最后盖住油井，让油不再流出来。

凌晨5点，天色逐渐变亮，我们可以看到赛普开着货车快速地穿过沙漠向我们驶来。他面带灿烂的笑容跳下车说：“我看到了火光。”他走上前来朝着火焰大声喊道：“你成功了！”他还给我们带来了一盒甜面包卷做早餐。

我说这是我们一起努力的结果。这回轮到艾哈迈德笑了。赛普并未明白我为何说我的阿拉伯同伴艾哈迈德同样应该分享这份荣誉的原因。他说：“我要去见我的主管，把你做的事都告诉他。”我问他什么意思。他回答道：“他在考察你。”那次考察后，1969年4月1日，我被任命为艾卜盖格生产主管，这使我成了第一个当上主管的沙特人。此前，我们沙特人只做到工头这个位置。

我其中一项工作，就是教会现在给我汇报工作的沙特人如何设定部门预算和控制开支。过去，主管一直负责预算。由于对预算开支的监管力度不够，维修部门常会增加一些预算外的项目。这将导致所谓“镀金式”项目的出现。这些毫无必要的项目将挤占其他更具开发价值的项目的资金。

这个时候，我又被分配了做一份临时差事，负责公司的一些大型燃气轮机车间。像往常一样，一整天的工作快结束时，在仔细检查了所有的发票后，我发现了一个明显的欺骗行为。轮机维修队竟用托盘订购大米。我怀疑他们可能是用公款在外吃豪华午餐，便把主管叫到我的办公室，“啪”的一声将发票放在他面前，“这是干什么用的？”我问道，“你怎样解释订购大量大米这件事？”

他舒了一口气后说，那不难解释。他指着轮机叶片说，别看它们体型庞大，其实很容易受损。如果用太粗糙的材料清理那些叶片，则会使刀锋凹陷或造成损坏，从而降低其性能。维修团队早前就发现生大米可以非常好地解决这个问题，因为生大米很结实可以清洁刀片，又够柔软而不致损伤叶片。我很欣慰，他及他的团队竟能如此别出心裁。

一段时间过后，我觉得自己的职业生涯又一次进入了停滞期。阿里·巴鲁奇是我儿时的一个朋友，和我一起在杰贝学校念过书，如今他在阿美石油公司的职位也不断往上升。那时，他负责艾卜盖格的社区服务，之后将在达兰和我干同样的工作。我曾向阿里发牢骚说，公司升职太慢，干得没意思。他劝我要有耐心。这个建议很好。当然，我从未向沙特密友圈以外的人发过什么牢骚。

从未有任何美国人或西方人一心想要在事业上阻碍我向前发展，但我和很多沙特人一样都觉得一些美国人，通常是受教育程度不是很高的美国人，他们身上的旧习惯很难根除。他们总是认为沙特本地人胜任不了这一工作。几年后，阿里给我看了由一个“红脖佬”在艾卜盖格拍的一张照片，照片里我身着一件大好几码的外套。我和阿里都认为，拍这张

照片并到处传播，其目的就是要告诉大家，我作为一个男人，太廋小，无法胜任这项工作。的确，在其他石油工作者遭受别国对来自海湾国家的工人歧视的背景下，这一行径不会给我造成太大的伤害，但却让我非常生气。这段遭遇也更坚定了我的决心，要向每个人证明我可以领导他们。

1970年，我的第二个女儿娜达降生了。她活泼可爱，虽然我工作时常会遇到一些烦心事，但在家里我们过得很开心。我的事业又慢慢有了起色。1972年，我晋升为艾卜盖格石油运营部的副经理。一年后，我成为经理，是第三个获得这一级别的沙特人。我在贝鲁特美国大学奖学金课程班的一位朋友穆斯塔法·阿卜艾哈迈德，1944年开始在阿美石油公司工作，1968年我离开公共关系部时接替了我的职务，1969年，被任命为部门经理。

那段时间，我工作非常繁忙，但仍尽量挤出时间陪伴家人。我喜欢领着孩子们到海湾半月湾钓鱼、游泳，或在沙漠里漫步，亲近自然。丽姆对那些从我们身旁飞奔而过，然后又将自己埋进沙子躲起来的蜥蜴尤其感兴趣。

我们在艾卜盖格的房前有个小花园。我们在园内只种了些蔬菜和鲜花，没什么其他特别的东西。一天，我想教丽姆和拉米一些地质方面的知识，便从后院的烤架上拿了一块木炭条给孩子们看。“你们看到这个了吗？”我问，“如果它在土里埋上几百万年，将会变成一块美丽耀眼的钻石。”丽姆对此十分好奇。她们和我一起挖了个洞，然后将这块木炭条埋了进去。没过几天，我在前廊便看到丽姆在查看木炭条有没有变成钻石。

艾卜盖格平时十分安静，但也偶有躁动。周五的一天，哥哥一家来我这儿做客。午饭后，我们都在午睡，突然听到一阵警报声。我们赶紧去外面看看发生了什么事，原来是居住区旁的娱乐大厅着火了。我们中的三人火速冲过去，手抓着水管试图灭火。他们两个人没抓稳水管，只

让我一个人抓住高压水管的一端。水管四处弹跳，上下窜动。我害怕极了，死死抓住水管的尾端，生怕水管向四周击打而伤着自己。最终，有人关了水管，但我却因此得了疝气。

我还担任一个非官方角色，就是调节各部门内的劳资纠纷。沙特人知道我升了官，便经常来我这儿反映问题。我总是认真倾听他们的诉求，这已成了我的一个习惯。我经常发现，某一个人的问题不只是他一个人的问题，而是影响整个沙特劳工群体更为广泛的问题。等之后向美国监管人员反映情况时，我会尽量将那些诉求的面说得大一些。美方高管们后来跟我说，他们很欣赏我思考问题的方式，还说我所提供的这些实情能够在很大程度上帮助他们改善劳资关系。

战后的几十年里，阿美石油公司油田的开发和加工情况以及居住在达兰的侨民群体一直是西方媒体关注的焦点。1972年，他们再次来访。这次是哥伦比亚广播公司做一个名叫《60分钟》的电视栏目。

广播公司的制作人想要比较一下，阿美石油公司内，居住在沙特阿拉伯的美籍员工的家庭生活与阿拉伯本地员工的有何不同。我们家有3个孩子，丽姆、拉米和娜达，被选作阿拉伯家庭的代表。我们在艾卜盖格的一个邻居鲍勃·勒特雷尔一家，则为美国家庭的代表。我们公关部的人担心，栏目组的人会想方设法让人们看到公司给沙特人的待遇没有给美国人的好。

实际上，他们发现，我们的生活并没有什么不同。我们的孩子上同样的学校，妻子也与其他阿拉伯或是美国母亲们相处融洽。我和鲍勃虽然不在一个部门，却能在工作中碰面。最终，出现在《60分钟》栏目的那段视频让阿美石油公司的每个人都十分开心。我们当时并不知道，仅过了1年多《60分钟》栏目组又要来采访。

到1973年，以色列与阿拉伯间的紧张局势再次一触即发。那年10月，埃及和叙利亚在犹太人赎罪日当天向以色列突然发起进攻。冲突发

生期间，欧佩克各成员国大幅提高油价，使之与因战事不断而导致恐慌抢购的“现货”价格持平。美国、一些欧洲国家及日本向以色列提供战时援助的同时，欧佩克的阿拉伯成员则颁布了石油贸易禁令。它们彻底停止了向美国和荷兰运输石油，并大幅减少向曾帮助过以色列的国家输出石油的数量。

国王费萨尔颁布禁令后，早在1973年就任石油公司执行总裁的弗兰克·琼格斯负责配合实施贸易禁令这一棘手的工作，同时还顶着将整个公司国有化的风险。由于有四家美国公司控制阿美石油公司，所以琼格斯的做法招致了美国的诸多批评。自1973年来，阿拉伯政府在阿美石油公司占了25%的股权，所以四家美国石油公司所占股份也相应减少。几个月后，石油禁令悄然废止。

在艾卜盖格，战争和贸易禁令未对我们造成什么直接影响。然而，像1967年的战争一样，它点燃了许多沙特人及其他阿拉伯人的激情。阿拉伯的报纸和广播公开表达了强烈的反美情绪，但我们公司各部门并没有看到有什么反美的行动。

1974年，《60分钟》栏目组再次来访。栏目组的首席记者迈克·华莱士想参观达兰并采访弗兰克·琼格斯有关贸易禁令的问题。我们公关部的人非常希望能确保华莱士和他的栏目组成员可以全面了解员工在石油公司的生活以及沙特人与美国人融洽相处的状况。之前我对他们的来访一无所知，后来接到公共关系部从达兰打来的电话，告知我们迎接华莱士一行来艾卜盖格用晚餐。

公关部的工作人员并不知道，我妻子已经成了一个能独立思考，很有自己的想法的人了。我们结婚时她可能才刚刚念完高中。婚后几年，她俨然成了一个思维缜密、见解独到的人。《60分钟》栏目组1972年来访时，她觉得还轮不到她来夸夸其谈。两年后，当迈克·华莱士来报道有关贸易禁令的事情时，情况则截然不同。

热情好客是我们阿拉伯家庭的传统。作为官方女主人，达比娅举止优雅、礼貌有加。但当谈及政治时，她立即向华莱士表明了自己的立场。她指责华莱士对阿拉伯人存有偏见，还说大多数美媒与他沆瀣一气。他显然没料到一个阿拉伯妇女竟向他发起挑战。当然，我钦佩她的胆识，但同时也为她倒吸了一口冷气。

华莱士非常专业地化解了这一批评。他回到达兰后，对我们公关部的工作人员说，那位身居沙漠却敢于直言的沙特人给他留下了深刻的印象。最终在《60分钟》播出的那段对琼格斯的访谈报道比我们预期的要公允得多。

我还在艾卜盖格工作时，我的朋友阿里·巴鲁奇和阿美石油公司其他一些资历较深的员工要求与石油大臣亚马尼见面并得到了批准。他们所提的最重要的一个诉求，也是一直未能解决的一个诉求，就是为何美国人无故不按正常速度提升沙特阿拉伯人。亚马尼对此十分支持并向他们保证他会尽快采取行动，解决他们关心的问题。

1974年秋，我被提任为北部地区的生产主管，然后我们便搬回了在达兰的住宅区。公司有15个生产油田，我负责其中11个油田的生产工作。阿美石油公司为股东和我们国家创造的石油收入大部分来自这些油田。我则担任了公司最重要的职位之一。

同年，比我大10多岁的费萨尔·巴塞姆被任命为公司首位沙特阿拉伯人副总裁，分管公共事务。我和其他年轻的阿拉伯人再次为我们国人能够获得这一全新的高级职位感到自豪。我刚刚提拔，开始做新的工作。我坚信，过几年我的职位又将有不小的提升。

能否如愿，不得而知。

# 第八章
# 发展壮大

## ——20世纪70年代

我们为自己勤奋工作的职业道德原则感到自豪。早上5点一过不久，我们便走进达兰营区的食堂吃早餐。喝完咖啡，走一小段路就到了办公室。到6点，我们就已经坐在了各自的办公桌前，通常要到下午5、6点左右才下班回家。

我们由于工作时间很长，有时还会被其他沙特人称为“工蜂”或“雄蜂”。在我看来，他们只是嫉妒罢了。我相信，在阿美石油公司一步一步提拔上来的多数人以及大部分普通员工都认为，我们工作并不仅仅是为了探掘、生产更多的石油和天然气，更主要的是为了建设自己的国家。

石油价格因贸易禁令涨了两倍。即便在涨价前，我们的石油贸易也一直势头强劲。20世纪70年代早期，美国、欧洲及日本对石油的需求量剧增。20世纪60年代末，投入石油加工项目的资金每年达到数千万美元。到20世纪70年代中期，这一数字跃升至数亿美元。我们一直在不断购买钢铁和水泥，租借能租到的所有钻探装置。到1975年，我们的员工人数增至19 500人，是5年前的两倍。

我们的办公设施与公司繁盛的发展状况很不相称。公司迅速扩大，办公空间却弥足珍贵。1975年前期，我的办公室在一间木屋内，它在营区大楼南部入口的消防站旁，我们称之为“活动房屋”。哪儿有空地，我

们就把移动式办公室安在哪儿。几年前，我所在的办公楼被拆了，可消防站却不断得以修葺、扩大，依旧屹立不倒。

一天，我正同时忙于几个项目（对我来说是家常便饭），突然听到从那不怎么结实的办公室门外传来一阵敲门声。原来是我们公司的首席执行官弗兰克·琼格斯先生，他穿着一身标准的工作服——一双靴子、一条卡其色长裤和一件短袖衬衫，没系领带。这不足为奇，因为我们都习惯和我们的老板穿得一样。他说："阿里，我们开车出去兜兜风吧！"

我心想，"我有很多工作要做，而且可以肯定首席执行官的事情比我多得多，但要是他想去兜风，那我们就走吧"。我们认识好几年了，所以我不怕他，但却很好奇。上车后，我们开车绕着石油营地走。他问我最近发生的新鲜事，我们就这样海阔天空地闲聊了近1小时。我开始变得有点沮丧。车漫无目的地开，我们的谈话也同样漫无边际。

最终，琼格斯将车停在了行政主楼前，转过头跟我说："阿里，恭喜你当上了公司的领导。"我并不明白他什么意思，因而感到局促不安。

琼格斯解释道，1975年5月1日上午，董事会已进行了投票，现在我已是公司副总裁了。我承认，除了知道那对我来说是一次很大的提拔外，我并不理解公司董事会所做的这个决定的重要性。琼格斯微笑着说："如果其他所有的领导都有事外出，那么，你便能代表公司合法地签署文件。"

我吓了一跳。40岁时，我已是公司历史上第一个连升四级的职员，从19级晋升到23级。对任何人来说，那都是个很重大的提拔。因为我不是提拔到像公共关系部这样的辅助机构的位置上，而是作为第一个沙特人当上运营部的副总裁，所以这次提拔显得越发不同寻常。我把这次擢升看作是一个巨大的荣誉，相信肯定有些别的沙特人眼红我运气好，但大多数和我谈过此事的人都认为，我的进步为更多想效仿我的人开通了

一条通往成功的路。他们不得不承认我工作比他们任何人都勤奋。

有了新的头衔，我在行政主楼也就有了间新的办公室。我是生产与注水部的副总裁，是当时公司为数不多的副总裁之一，负责特许区内公司所有的油井和气井。

毕业以来，我已在公司工作了近10年。从美国学成归来，搬进我们在达兰的新家时，我从未想象过自己能晋升得这么快。想过的也就是，在今后的10年里，我的职业生涯、公司及国家的发展速度会逐渐加快罢了。

我的升迁引起了正逐步发展壮大的阿拉伯商界的关注。被任命为副总裁后不久，我便收到了来自阿拉伯著名商人苏里曼·欧雷安的邀约。像多数商业领导一样，他一开始从事石油工作。从1937到1943年，他都在石油公司，一直干到有了自己的货运公司为止。后来，他又创立了50多家公司，业务范围从货物运输和日用消费品销售到金融和保险业，多半是在欧雷安集团旗下，市值数十亿美元。之后，到20世纪80年代初，他还将成为美孚石油公司董事会成员。

他能抽时间见我还坚持让我直呼其名，让我感到受宠若惊。因为他比我年长又是个有声望的企业家，所以他自然称我为阿里。相互说了些客套话后，他就直奔主题了。

既然我已经在阿美石油公司取得了那么大的成绩，他想问个问题。我是否愿意与他合作共事？他虽还未想好给我安排什么具体职务，但可以肯定的是，只要我答应，他给我的薪酬会比在石油公司多一倍。他明确表示，如果我工作出色，今后几年将积累更多的财富。我毫不犹豫地回答：“苏里曼，你有你的成功之道，而我也将寻找属于我的成功之道。”我告诉他：“我更感兴趣的是人，而不是钱。”

从一个收入颇丰、官至大臣且被别人称呼为“阁下”的人口中说出这

种话，听起来似乎很滑稽，但我真的对金钱、声望不感兴趣，我感兴趣的是成绩。苏里曼再次对我取得的成就表示赞赏，之后我们便友好道别。我从未后悔留在石油公司。至于苏里曼，他一生成就斐然，历经漫漫人生后，于2002年逝世，享年83岁。

伴随着由1967年6月战争引发的油价飙升，阿拉伯经济进入飞速发展阶段。20世纪60年代末，费萨尔国王的第一个五年经济计划在斯坦福研究所研究人员的帮助下逐步完成，并于1970年开始实施。计划实施当年，国家的石油收益首次达到10亿美元。这项计划是在对未来石油价格和需求趋势做出相当保守的估计的基础上形成的。政府工程项目，除了石油公司正在进行的价值数十亿美元的石油设施建设项目外，还包含公路、学校和医院的扩建项目。

第二个五年计划于1975年5月公布，它反映了急速上涨的石油价格与增长超过两倍的国家收入这一现实。不久的将来，计划中的大批工程项目将在几年内改变整个国家，尤其是其首都利雅得。阿拉伯国防工业支出也同样猛增。将石油收入用来购买大部分由西方提供的货物和工程项目，这一过程就是所谓的“石油美元回流”。

第二个五年计划的奠基石是主气计划，该计划是众多大型项目中规模最大的一项，预计花费120亿到140亿美元，相当于现在的400亿美元，是有史以来最大型的能源发展项目。

该项五年计划的目标是使国家经济转型，让它从几乎完全依赖石油工业及其次生的建筑业和服务业的单一经济形式向多元化经济转变。当时被我们生产设备里冒出的火焰所燃尽的大半天然气将为国家新生代工商业的发展提供动力。天然气和石油都是碳氢化合物，多半是由含海洋古生物的压缩海洋沉淀物形成的。它们共存于地下岩层中，人们把这种结构里的天然气称为“伴产气”。当然，它们也可能分别存在于不同的地方，这取决于其各自所在岩层的特点及其他因素。

石油工业发展早期，对伴产气的需求量极少，而且当时的加工和运输技术也不是很成熟。沙特阿拉伯是这样的情况，美国得克萨斯州或委内瑞拉也一样。因此，人们只好将它们一烧了之。即便是在过去的10年里，由于北达科他州页岩油和天然气田的开采量增大，输气管道和相关设施无法满足运输天然气以进行加工的需求，大量的伴产气最终还是落得被白白烧掉的下场。

20世纪50年代中期开始，我们将从艾卜盖格地区采集的部分伴产气重新注入储油池以保持池内气压，从而使石油能以稳定的速度流动。几年后，另一家工厂建成，它将天然气注回到艾因达尔和萨得甘的储油池。这两处油田是加瓦尔油田的一部分。

《太阳与火焰》（*The Sun and Flare*）是阿美石油公司内部报刊早期的名字，足以让你相信火焰在我们生活中的重要性，尤其是在晚上。我在艾卜盖格地区的沙漠工作时，夜间仅凭这些火焰，不需打开车灯就可以驾车回到达兰。这么说可能有点夸张，但确是如此。火焰发出的低沉的呼啸声和气体燃烧时散发出来的味道一路相随。

至少从20世纪60年代早期起，包括首届石油大臣在内的上层领导就一直号召我们要治理并使用伴产气。石油公司的高管们也为这种宝贵资源遭到浪费摇头惋惜。但是，满足政府的需要，让石油公司专注于生产原油以建设国家，才是我们的首要任务。到20世纪70年代中期，我们突然有了一笔数十亿美元的资金，以实现我们利用而非浪费伴产气的梦想。

毫无疑问，采集并使用伴产气这一举措在很大程度上是出于经济方面的考虑。与此同时，尽管那时至少在我们这里没人谈论气候变化问题，但还是有很多人觉得火焰燃烧所带来的负面影响太大，令人无法忍受。我们在阿美石油公司职务越当越大的那些人意识到:发展石油工业的目的是为了服务国家，然而随着国家的进步，我们的社会发展不再那么依赖石油工业了。

我们想要呼吸新鲜的空气。我们想要看到那些闪亮的星星依旧指引我们贝都因人走出荒漠。起初，变化很慢，但现在回过头来想想，建设主气系统是我们在不断增强环保意识和承担环保责任的道路上迈出的关键第一步。系统的各种机械设备于1977年投入使用，为我们的工业提供了天然气作为动力。

我得承认，取得现在的成绩并非一帆风顺，较之往日火焰四处燃烧的情形，我们已经取得了显著的进展。我将在之后的章节里还会说到这个话题，到时，你将会惊讶不已。

不幸的是，国王费萨尔并未能亲眼见证其第二个五年计划取得的成效便离世了。仅在计划公布后的几周内，他就被自己的侄子——一个年仅28岁的王子暗杀于利雅得的宫殿内。这位王子混入一群来宾中，在最后一刻溜到国王面前将其杀害。现任石油大臣艾哈迈德·亚马尼也在其中，幸而他最终死里逃生。王子振振有词说，作为皇室家族一员，他有权利参加会议。

后来，新闻报道称，这位王子有精神病史且长期服用药物。同时，他至少在心里一直想要替其死去的一个宗教保守派的兄长报仇。费萨尔国王曾公开支持建成首个国家电视台。而这位王子的哥哥则强烈反对，他认为这有悖阿拉伯文化传统。由于他一直破坏电视设备而最终被处死。

沙特人对费萨尔国王逝世的记忆如同美国人对肯尼迪总统逝世的记忆一样。我们现在都还记得当时自己在什么地方。我那时正在行政主楼。我们从无线电广播中听说国王逝世的消息后都停下手头的工作，继续收听进一步的消息。我们打电话给在利雅得的政府公关人员，让他们打探情况。皇室家族出于对石油公司，尤其是对首席执行官琼格斯的尊重，邀请他参加次日清晨国王的葬礼。琼格斯也向费萨尔的兄弟们表示了慰问。

王储哈利德几年来一直活跃于政府事务，他成功接替费萨尔成为新一任国王，广受人民尊重。开国国王的另一个儿子法赫德同样是一位机敏的管理者，他被选为王储。尽管这些出身皇室的领导者将能很好地为国效力，人们还是对国王的永久离去感到无比失落。

尽管费萨尔国王被害时已年近70，但人们一直认为他是个充满活力的领袖。在任时，他在尊重阿拉伯传统的同时，又坚持不懈地推进现代化，使我们国家的地位在外部世界中大幅提升。费萨尔还是个非常务实的政治家。他恢复了与美国及其他西方强国的亲密关系，缩小了本国与多数西方国家因他曾支持的石油贸易禁令导致的外交隔阂。

1975年的最后几周，当全国仍在失去国王的痛苦中调整情绪之时，我们再次陷入惊恐之中。相信经历过那个年代的读者都能想起，包括劫机在内的恐怖活动是20世纪70年代的一个特点。那10年间，最臭名昭著的恐怖分子是委内瑞拉籍的一个名叫“豺狼”卡洛斯的人。

那年的10月中旬，一群由卡洛斯领导的国际恐怖分子决意用一种引人注目的方式给全球贸易以沉重一击，于是他们袭击了在维也纳的欧佩克总部并带走一批人质。亚马尼和其他5位阿拉伯大臣也在这批人质中。事实上，后来在亚马尼的传记里曾引用他的原话，当时卡洛斯对他说，他是首要人质。

运送亚马尼和他的助手去维也纳的阿美石油公司飞机飞行员是第一批获悉人质劫持事件的人员之一。他之前一直在监听从维也纳机场控制塔发来的无线电广播。卡洛斯当时正要求一架澳大利亚班机将恐怖分子和人质送往的黎波里。琼格斯希望他能尽快让亚马尼脱离险境，于是同意让公司飞行员以安全距离跟随恐怖分子的飞机这一计划。

其他一些飞往阿尔及利亚首都阿尔及尔、然后返回的黎波里的飞机也尾随这架飞往的黎波里的飞机，期间恐怖分子在不同时间释放了很多人质，但没有释放亚马尼。危机最终得以和平解决。亚马尼迅速穿过机

场跑道，奔向正在等候的石油公司飞机，顺利脱险。到1994年，卡洛斯才被逮捕。如今，他因谋杀两名法国政府人员及1名线人在法国被终身监禁。

这场人质闹剧对我们阿拉伯人来说是个警醒，它告诉我们，在国际事务中发挥更大的作用有收获也有风险。从那天起，我们对大臣们进行贴身保护。我敢肯定，包括我在内的每一位大臣在开始对这种全天候的安全保护感到一种负担的时候，就会想到亚马尼和他的家人曾经历过的痛苦遭遇。

人们觉得，比起费萨尔，现任国王哈利德更不注重政府集中管制的做法。他负责实施第二个五年计划。政府支出增长速度空前，多半用于长期投资。期间，位于阿拉伯湾的朱拜勒及位于红海的延布两个城市都被划定为未来的工业增长地。

一些人担心，失控的支出终将损害国家的经济发展。“20世纪70年代的经济形势很好，”前任沙特央行行长哈马德·萨亚勒说，“政府收入和支出不断增长，房地产业快速发展，人民也更加富裕，但通货膨胀率却达到30%。这种现象就如同煮过头的饭菜，那是因为我们锅底下的火烧得太旺了。”数年的财政大幅盈余后，国家据实发布报告称，1977至1978预算年度出现了小幅财政赤字，故而出台了一些财政紧缩政策。

在阿美石油公司，我们一边正在实施自己的大规模扩张计划，一边也在授予主气系统建设的各项合同。另外，我们还几乎悄悄地将公司的电网与东部省的电网合并，逐步升级我们的电力系统。

这些基础设施项目显然能给沙特承包商带来丰厚的利润。1975年，阿美石油公司将2.5亿美元的主气系统合同授予了一些沙特公司。仅两年后，公司授予的主气系统合同的标的飙升到近20亿美元。我们不仅仅给建立一个全新的系统打下了基础，从而为国家未来的繁荣富强提供了动力，也拉动了国内商业经济的增长。

20世纪70年代期间，阿美石油公司一直督促其史上最大的两个项目的建设进度。第一个项目是在阿拉伯湾祖卢夫油田内的一个大型离岸油气分离车间。第二个项目是库拉雅海水处理车间，它仍是目前世界上同类车间中规模最大的一个。

建设这两个史无前例的项目需要大批劳工，因此在营区四处都建有供他们居住的房子。到1977年，营区可以容纳37 900名未婚工人及875个家庭。到后来，我们又需要更多的住房，于是从新加坡和日本用拖船运了一些5层高的简易宿舍，人们起了个外号叫“流动宾馆”，又可再容纳4 500名劳工。

库拉雅这个地方对我来说意义非凡。30年前，我还是个小男孩时，经常赤脚走小路从土巴赫到杰贝学校，库拉雅离那条小路只有一箭之遥。而且，这个城市还象征着我们公司及国家的另一个转折点，自此以后，我们更加专注于合理地利用自然资源。

尽管我们一直在做将天然气注入储油池以保持油压的试验，但与此同时地球科学家们也在不断探索注入海水的可能性。那时，用井水来保持储油池内的气压是石油行业惯例。由于沙特阿拉伯沙漠中井水匮乏，我们不得不寻找其他解决办法。科学家们很快发现，将海水里的杂质及大部分腐蚀性的氧气处理后，可以把它注入储油池边缘。这一方法比注入天然气效率更高。我是这项海水注入试验团队的领头人之一。

我们团队逐一攻克海水注入工作中遇到的挑战，推动项目早日完成。我们要重点确保未将任何杂质注入地下油田。为了除去过多的氧气，我们将海水抽送到厂房顶部，然后从底部输入氮气，让它与水中的氧气结合反应，最后除去水中的生成物即可。这样，又大大减少了对用于输送海水至油田的管道和水泵的腐蚀。

利用安装在定制桥墩末端的真空泵从阿拉伯海汲水起初只是试验，不久便开始全面运用。刚开始，我们的海水日加工量为400万桶。加工

厂房一直在扩建，完成后是原来的好几倍。如今，公司的日加工量接近1 400万桶。

当上了副总裁，我就有权审视我们之前的一些做法，从而找到更为省钱的办法来解决公司运营中存在的问题。海水处理问题已经解决，我便开始着手解决其他问题。一天，我正审核发票，还以为是自己眼花看错了。我竟然拿到了一张要求支付运沙款的票据，我们周围可都是沙丘啊！注意，这可不是普通的沙子，而是越过大半个地球、从美国怀俄明州运来的。

负责这个项目的经理是个美国人，他没觉得有什么大惊小怪的。他说，我们进口这种沙子已有好几年了。大家都知道，这种沙子的个体颗粒形状具有与众不同的特征，用在特定滤器中效果非常好。我告诉他，我相信这种沙子很好，但是我们公司有那么多地质学家，而且我们国家到处都有沙子，难道他们在本国就找不到符合我们要求的沙子吗？跟我猜想的一样，我们团队刚一开始查看国内沙子的种类，就找到了一种符合我们所需规格的沙子。

1975年起，我一直在高层的小圈子内工作，而且一直是培养对象，时刻准备着晋升到更高的职位。负责公司运营部两年并帮助启动了这些大型项目后，我于1977年在行政主楼的一条狭窄过道里见到了琼格斯。自从我升任公司副总裁后，我们便慢慢成了好朋友。

“阿里，我觉得你做石油运营部副总裁的时间太长了。”他说道，“我想拓展你在公司的业务经验。”目前，所有的项目都已正常运行，我觉得自己就像已经完全展开的帐篷门帘。我对他说：“弗兰克，我没有很大的拓展空间。你的意思是？”

他说，我的第一站就是去负责劳资关系部，包括管理公司的全体医务人员和所有医疗设备。当然，我的回答是自己对劳资关系一无所知。弗兰克说，那就对了。我需要了解公司不同部门的运行情况。琼格斯那

么信任我，我又一次倍感荣幸。我也敏锐地意识到，支持我的人和诽谤我的人都一直在密切关注我。我的表现和任何过失可能在今后的很多年将都会被一些部门领导拿来当作借口，进而推迟对我们勤奋工作的沙特人的提拔。

接下来的1年左右，我负责的工作不断变化，这样我能更好地了解不同部门的工作情况。在劳资关系部工作了4个月后，我又去负责社区服务。下一站是材料供应部。即使这些部门同属一家公司，但它们确有着各自的行事方式，从某种程度上来说，有各自独特的文化。我正在上一个速成班，以快速了解公司高层管理人员的能量和无奈。

下一步是去国外担任一个新的职务。“我想派你去荷兰海牙的阿美海外公司工作，”一天，弗兰克对我说，“试试你能否管理那边的公司。”我被任命为子公司总经理，这家公司是“二战”后成立的，被称作AOC，其中一部分工作是负责管理多种货币下的货物供应及商业交易。这对未曾直接与欧洲人共过事的我来说，是一段很棒的经历。与那些曾同我一起工作的美国人相比，大多数欧洲人生性不那么开放或合群，但我结识了些私交不错的朋友。我的妻子和孩子们为能在欧洲小住一段时间感到很开心。那时，我的儿子拉米已满11岁，我永远不会忘记他练习吹奏长号的那段时光。好在我们在荷兰的住处有好几层楼，我们叫他去顶楼练习。

20世纪70年代以来，弗兰克·琼格斯因意见不一时不时地与公司的4位持股者发生争执。他们质疑琼格斯过于重视主气系统和电网升级，并对公司为何总是挑头做这些事情表示不解。无疑，一些人在美国有他们心仪的领导，他们希望这些高管们能够轮流打理公司，因此也质疑琼格斯加速沙特化的做法是否明智。总之，1978年1月广受其手下的每一位沙特人爱戴的琼格斯被公司辞退回美国，当时他才五十几岁。后来，他成了柏克德公司的一名顾问，专给他们提供一些有关石油公司收购方面的咨询。

我非常有幸能在琼格斯手下工作并从他身上学到很多东西。他思维敏捷、工作尽职、行事果断，是公司未来主管们学习的榜样。作为一名管理人员，他有时一本正经，一脸严肃，但有时也感情用事，善解人意。他关心石油公司的每一名员工，尤其是沙特人。他坚信人的发展潜力，使得企业文化有了很大程度的转变。但令人难过的是，也可能正是因为这一点使他失去了工作。约翰·凯尔贝尔最近刚到阿美石油公司在纽约的分公司任高管，现在由他接替琼格斯成为阿美石油公司新任董事长兼首席执行官。休·格纳是埃克森石油公司的一名高级职员，他则被任命为公司的总裁。

我在海牙当了6个月的AOC总经理后回国，并于1978年6月被任命为高级副总裁。如今，作为公司级别最高的沙特管理人员，我准备着迎接下一个挑战。

尽管约翰·凯尔贝尔不像琼格斯那样外向随和，但我们仍慢慢建立了亲密的工作关系。

他明确支持我在公司职务上继续要求上进的想法。卢·诺托是美孚石油公司的前任董事长兼首席执行官，他曾在一次采访中说，因为凯尔贝尔认可我对公司精神面貌和企业文化的精准判断，所以诺托和其他人对这个初来达兰的新人赞许不已。“约翰·凯尔贝尔很尊重阿里。”卢·诺托说，“从某种程度上来说，阿里就像一面镜子，约翰从他的身上获得了许多对眼下所发生的事情的深刻见解。”

我与新任总裁休·格纳在工作上关系却没那么亲密。他与我以及其他沙特人打交道总是公事公办，不易深交。我也没把握他是否真心赞成沙特化的做法。有件事情我仍记忆犹新，那就是管理层开会时，他总是叼个烟斗，里面塞满了难闻的烟草。

20世纪70年代中期，高层们把大量的时间和精力投入到这些大型项目中，而实施这些项目又得聘用数千个合同工人，因而他们不再那么关

注沙特化的问题。在首次召开的其中一场会议中，凯尔贝尔告诉我，我们需要启动那项计划，我是主要负责人。作为高级副总裁，我的职责之一就是在新成立的沙特阿拉伯人力资源委员会中担任副会长。这一机构之前在琼格斯的带领下运行势头不错，现在我要做的就是要让它运作规范。

人力资源委员会建立了一套系统用来跟踪各个层次的沙特人自身的发展状况。下至高中毕业生，上到那些走入大学、接受了专业发展课程培训的大学生，系统都全部备有相关资料。很快我便发现，我们并非从零开始，公司内部已经存有一张严格保密的图表，少数高层部门的领导用它来跟踪一些有前途的沙特后备干部的发展状况。亚马尼大臣参观在达兰的公司总部时通常会看一眼那张表。得知我是他们关注的后备干部之一，我虽然没有特别诧异，但也有点出乎意料。

被称作“阿美石油公司绿化行动”的图表记录了高级管理职位后备干部的进步轨迹。表中的一个方框代表一个由沙特人任职的高管职位，比如我当上了副总裁的职务，这一格就会被涂成绿色。如果两年内，某个沙特人有望提拔到高管职务，那么那一格便会被涂上绿色条纹。那些边框为绿色的方框则代表这些职位已经有了沙特人选，但没有填补这些职位的具体时间表。在沙特阿拉伯，每当下雨时，荒芜的沙漠中便会快速冒出一些青草，然后整片沙漠很快都变成了绿色。我自信地说，绿色很快会以类似的方式涂满整张图表。

沙特化的工作不仅限于管理层。我们还大幅增加了沙特高中及大学毕业生的用工人数。1970年，我启动了招收沙特高中毕业生的计划，第一批就招了近100名学生。尽管开局良好，但由于我们整个70年代的工作重点放在大型项目的建设上，所以每年的用工人数大致相同。1979年用工人数跃升到796人，而1980年则飙升到1 281人。

1979年我们还制订了一个全新的大学快速通道计划，通过向他们提供奖学金以吸引表现优异的高中毕业生来公司工作。计划实施第一年，

有57个高中毕业生符合条件，其中包括13个沙特女学生。我们招收了更多的大学毕业生，1979年共有124人，一年后，又招了203人。自1959年我和其他与我一起做试验品的沙特员工被公司送往美国求学以来，仅这两年公司招收大学生的人数就超过了过去20年的总和。

20世纪70年代，我一直未中断学习。1974年，我回到美国，在纽约的哥伦比亚大学学习高级管理课程，这是十几年来第一次重回故地。5年后，我又去了马萨诸塞州剑桥市的哈佛大学学习类似的课程。我发现每门课程作业的要求都很高，但又很有用。因为我刚开始进入课程学习时，就比我的同学们拥有更多管理方面的实战经验，所以更加珍惜机会，更为深入地领会管理理论和策略方面的知识。

像20世纪50年代末到60年代初在美国里海大学和斯坦福大学念书的经历一样，70年代间，我在美国最有意义的一些体验也都在课外。我在哥伦比亚大学的课程结束后，公司认为我最好能在美国的一些石油母公司工作一段时间。妻子达比娅和3个孩子跟在我身边。（我们的第四个孩子穆罕默德将于1978年出生）我的第一站是得克萨斯石油公司，它的总部设在新泽西州。随后，我来到了得克萨斯州的埃克森石油公司。

后来，我又飞往美国得克萨斯州的米德兰盆地，和雪佛龙的经理艾德·普瑞斯待了一段时间。他请我和我的家人与他共进午餐，我尝到了曾吃过的最好吃的烤鸡。在餐桌上，我第一次见到了山姆·怀特和他的妻子弗洛伦斯。

山姆·怀特是冠军化学制品公司的创始人，也是雪佛龙的一个合同商。他老成世故，我对他印象很深。那时，你很难将这一性格特征与在米德兰工作的得克萨斯州人联系在一起。他因出差和旅游跑遍了整个世界，现在完全待在家里陪伴我们一家人。他还让我的儿子拉米坐在他腿上，转动经他改装的M151美军吉普车（也称军用轻型战术卡车，或MUTT)的方向盘。他和弗洛伦斯还带着我们的孩子去看了场名叫《金龟车大闹南美洲》的电影。

我和他驾车穿过得克萨斯西部干旱的平原，一眼望去，石油钻机星罗棋布，我不由得想起了祖国沙特阿拉伯的一幅幅画面，只是没有那些沙丘而已。我很高兴，人到中年能与山姆结下如此深厚的情谊。虽然他是得克萨斯人，比我高出30多厘米，但我们总是经常开玩笑说，骨子里其实我们都是贝都因人。

接下来的数年虽然我们一直保持着联系，但后来我重回美国，到哈佛大学学习高级管理课程时，才有机会重温我们往昔的友情。山姆不仅拥有一架商务飞机，还持有飞机驾照。感恩节我放假时，他飞来纽约见我，然后带我一起飞回米德兰。

旅行的第一个活动就是打猎，那是自10年前和阿卜杜拉叔叔一起打猎后我第一次重新拿起猎枪。山姆还教我捕鱼，给我当向导。接下来的30多年时光里，我们大多数时候都一起去世界各地捕猎、钓鱼或是沿着离家较近的佩科斯河进行越野旅行。佩科斯河发源于米德兰南部，流入格兰德河。山姆把那个能够俯瞰佩科斯河的锡制狩猎棚称作他的佩科斯宫。吃着我俩捕到的鱼我觉得很开心。毕竟还是贝都因人的孩子，我承认自己从来就不喜欢吃鱼。多亏了山姆，我现在开始吃鱼了，而且年龄越大，我的饮食中鱼就吃得多了，而红肉吃得少了。

我猜想，公司的有些高管如果知道了我们去偏远地区探险的事情，肯定会不高兴。20世纪70年代末到80年代初，像现在一样，毒品走私使墨西哥部分地区变得危险重重。尽管如此，我和山姆依然驾着他的M151美军吉普车沿着布满尘土的羊肠小道驶进山区。根据几年前在亚利桑那州进行野外调查的经验，我只要不开口说话，别人很容易把我当作墨西哥人。

一次，我们开车经过一个悬崖峭壁地带，看望完山姆的一个朋友后，在我们回来的路上，车轴突然出了故障。天马上就要变黑了，我开始变得有些担心，不知要在哪儿及如何度过这一晚。山姆从后备厢里拿出工装裤穿上，接着又拖出了个备用轴。谁出行会带着个备用车轴呢？

显然，只有得克萨斯州西部自给自足的“贝都因人”才会这么做。两个半小时后，我们重新上路。那个小插曲过后，我说：“山姆，我去哪儿都跟着你，即使去月球也行。”

我们的这段故事却以悲剧结尾。2005年3月初的一个傍晚，我在利雅得收到了弗洛伦斯打来的私人电话。以前我就知道，山姆患了癌症而且病得很重，她的电话恰恰印证了我最担心的事情。那天，山姆已在休斯敦去世。她告诉我，山姆去世前曾要求一定要邀请我参加他的葬礼。我想，如果现在立即出发，只要稍稍调整一下行程，我不仅能去米德兰参加葬礼，还能去达兰参加几个月前就已安排好的会议，并处理一些其他事务。虽然旅途十分辛苦，但那是我向自己最信任的朋友及其家人表达敬意的最好方式。

我们多年来的亲密友谊对我个人而言意义重大。它让我对美国及在这个国家工作和生活的美国人有了更深的了解。在此之前，我所接触的美国人仅局限于那些在阿美石油公司工作的员工，当然，还有我在大学认识的朋友。和山姆在一起，我慢慢了解了得克萨斯州人，也了解了他们身上那种让美国人别具一格的独立精神。

未来的几十年，了解美国对我来说是一项重要技能。

# 第九章
# 升任总裁

# ——1977—1983

这10年来，有关石油贸易禁令的消息一直见诸报端，而20世纪70年代末，中东的政治和石油同样一直是新闻的头条。1977年末至1978年初，在德黑兰及其他主要城市的街道上，反对伊朗国王专制统治的示威游行日益增多。1978年后半期，整个国家变得越发停滞不前。由于伊朗是主要石油生产国，所以我们连同一些主要石油消费国对它都非常关注。1973至1974年的石油贸易禁运及随之而来的经济衰退带来的影响在全球成千上万消费者心中仍挥之不去。

1978年秋，随着伊朗的政治危机不断恶化，工人停工愈演愈烈，石油产量也大幅减少。伊朗的石油日出口量9月份为四五百万桶，到了11月，则下降至不到100万桶。12月25日圣诞节，伊朗正式关闭油池阀门，彻底停止石油出口贸易。

伊朗国王最终在1979年1月16日逃离本国。因罹患癌症，他将在美国接受治疗，之后流亡埃及，并于1980年在那里去世。1979年2月，伊朗政府瓦解。尽管国家局势越来越混乱，伊朗还是随即进行了选举。几个月后，一位名叫鲁霍拉·霍梅尼的什叶派教徒当选上台。

1979年春，伊朗的石油出口逐步得以恢复，但全球石油市场依然一片混乱。为了尽量弥补一些差额，沙特阿拉伯公开宣布大幅增加石油产量，结果，日出口量从1978年底的850万桶增加到了1 050万桶。随着伊

朗石油回归市场，我们便慢慢减少了石油出口量。而且，我们有意将自己的石油价格稳定在最初的每桶18美元，这远低于国际石油交易商提供的现货市场价格及欧佩克报出的官方价格。然而，世界市场上的石油价格却急速上涨了一倍以上。美国电视新闻不断报道这样一个场景：美国人坐在车里，在加油站外排着长队等候加油。

随着20世纪70年代逐渐过去，亚马尼大臣也开始强烈反对那些石油贸易禁令。他的观点很简单：它们根本没什么作用。这些禁令完成了三件事，但至少在沙特人及其他大部分欧佩克成员国看来，这几件事都带来了较为严重的后果：它们鼓励发达国家节约能源、加快开发替代能源并加速对中东以外地区的石油勘探。实际上，随着1973—1974年石油禁令的颁布，在阿拉斯加北坡、墨西哥湾的深海水域及北海这三个区域，油田的开发速度在不断加快。

亚马尼再三告诫其他石油生产商，以不断提高油价的方式来应对伊朗石油危机，其收效只是暂时的。从长远来看，欧佩克成员及其他石油制造商的那些做法将引发新一轮的节油运动，而且更多的石油也将被投放市场，最终将压低石油价格。道理很简单，但对石油生产商们来说，意外之财诱惑太大，实在无法抵挡。美国及其他国家对石油的强劲需求，加之1980年秋伊朗和伊拉克两国又爆发了武装冲突，导致油价持续大幅上涨，到1981年更是达到每桶40多美元。

1979年11月爆发的两起灾难性事件使人们对油价的担忧显得不再那么重要。在德黑兰，学生及一些激进分子于11月4日突袭美国使馆并带走63名美国人质。在麦加，一群激进分子在朝觐期间突袭大清真寺，同时绑架了大批人质。他们的袭击发生在伊斯兰历法的11月20日，是1400年的第一天。

发生在伊朗的这场证据充分的人质危机持续了1年多的时间。1980年初，美国的一次营救行动以失败告终。当时的形势在很大程度上造成了总统吉米·卡特无缘连任，同时还破坏了美国的国际形象。1981年1

月，罗纳德·里根总统就职当天，所有人质最终被全部释放。

国王哈利德与沙特的宗教权威人士密切磋商，准备将激进分子从大清真寺内驱逐出去。经过两周的激烈斗争，激进分子残余最终全部投降，大清真寺也随之得以解放。包括人质、士兵及激进分子在内的数百名人员或死或伤。全世界的穆斯林都对这起发生在大清真寺的袭击事件及其造成的死亡悲剧震惊不已。

自此以后，沙特文化变得越发保守。其中，对妇女的穿着及行为举止的限制比之前更加严格。我可以很自豪地说，阿美石油公司在行动上仍拥有较大的自主权，抵制有些人提出的限制使用和提拔有资质女工的要求。然而在全国范围内，1979年实行的那些更为保守的限制政策在近几年才逐渐取消。

20世纪80年代，沙特的劳动力更加专业化，国家也加强了对阿美石油公司以及自身命运的掌控。1980年，我当选为阿美石油公司董事会成员，个人的职业生涯又向前迈了一步。能在行使公司权力的会议桌旁有一个实实在在的位置对我来说是一份荣耀。许多沙特人曾在公司董事会工作多年，但他们都是些政府大臣或政府高级官员。我是第一个以公司运营主管的身份在董事会任职的阿拉伯人。我把它当成一种讯号：政府意识到了，由于越来越多的沙特人走上公司的领导岗位，这个时候我们的运营能力已与国际上任何竞争对手都不相上下。

同时，1979年沙特政府同意从4家石油公司的股东手中购买剩下的全部股份，1980年阿美石油公司正式完全收归国有。从某种程度上来说，所有权的转换是意料之中的结果。1973年，政府已持有25%的股份，第二年，所持份额又增至60%。阿美石油公司成为国营独资公司只是时间问题，不是能不能的问题。

阿美石油公司所有权的转移不像其他几个石油生产国那样，一夜之间就将外国资产国有化，这样，沙特政府与石油公司的其他股东双方都

能做出合理的判断，并进行真诚的谈判。虽然沙特和美国两国关系时不时出现紧张状况，但这些年来都学会了携手共同解决分歧，彼此付出的那些努力在所有权的转移中也发挥了很大的作用。

密切的工作关系确实能带来轻松的时刻。那时，驻沙特阿拉伯的一名美国外交官名叫布鲁克斯·兰普梅尔曾在一次访谈中回忆道：

> 1980年的某个时候，沙特付清了尾款。约翰·凯尔贝尔曾跟我说过后来发生的事情。“我打电话给石油大臣艾哈迈德·扎基·亚马尼，告诉他我们已经收到了尾款的支票，现在，他拥有了整家石油公司。他打算让我在哪儿和他进行所有权的交接呢？”凯尔贝尔说，“电话那头沉默了好长一段时间，最后亚马尼回答道，‘你们为何不按以前一样经营管理呢？’由此，便有了如下这般奇怪的安排：沙特在法律上拥有阿美石油公司的所有权，但阿美石油联合企业继续按特拉华州签发的章程共同经营阿美石油公司。

对沙特来说，这种安排并不“奇怪”，它一直持续到1988年，当时沙特政府已完全控制了公司的经营权。亚马尼和其他政府官员再次想起了一些石油生产国在将外国资产国有化的过程中曾出现的失败经历，于是想继续与原来的美国持股人保持密切的工作关系，利用他们的专业知识。直到现在，外籍员工数在阿美石油公司全体员工里占了大约15%——有些年份多点，有些年份则少点。这样一来，公司就能基本确保一直获取到最新的创新成果和专业技术。

在与海外石油公司洽谈所有权转移的同时，我们还不断加强和改进国内的技术装备和专业能力。我们拆除了靠近达兰工地中心的部分旧办公楼，并建了一个世界级的技术中心，它能与包括世界主要石油公司在内的其他任何地方所拥有的最好的石油研究和分析设施相媲美。我们的勘探和石油工程中心（EXPEC）及其附近的计算中心，还有工程大楼都被认为是公司发展进程中的一块重要的里程碑。

创建勘探和石油工程中心以及将相关的科研和工作岗位转移到达兰这些举措带来了出人意料的效果。之前从事这些工作的人都是来自全世界各地的技术顾问，但由于1982年这些新设施的投入使用，公司突然增加了许多面向训练有素的女性员工的岗位。因为文化和其他因素，一些现场操作的岗位不接收女性，但她们可以在办公室和实验室工作。20世纪80年代以来，勘探和石油工程中心创造的岗位帮助我们吸引并留住了一批那个时代最优秀的沙特妇女。

一些于20世纪80年代初进入石油公司工作的女性职员将不断进入公司高层。我们的首位女性石油工程师奈拉·穆斯莉就是通过不断开拓进取而进入高层的女性员工之一。鉴于整个80年代或者即便是现如今，女性石油工程师也寥寥无几，所以在任何国家，她的成功都令人钦佩不已。事实上，她之所以能在阿拉伯传统社会脱颖而出，都是源于她精湛的技能以及获取成功的坚定决心。

穆斯莉并不是个案。休达·格桑1981年进入公司，到2007年将成为我们的一个分公司贝拉国际海洋有限公司的首位女性董事会成员。后来，她又将被任命为沙特阿拉伯国家石油公司公关部的执行主管。还有娜比莱·阿尔图尼斯获得了俄勒冈州立大学的电气工程专业硕士学位，之后于1982年底进入石油公司。不久，她便开始为勘探和石油工程中心的IBM大型计算机编写代码。2005年，她被提拔为项目支持和控制部经理，管理380多名员工。

法特玛·阿瓦米获得了南加利福尼亚大学石油工程专业学位后回到阿美石油公司，1984年，她在勘探和石油工程中心大楼的油藏模拟部工作。后来，她在油藏描述和模拟部担任主管一职，帮助制定阿美石油公司“活动解决方案”以解决油藏管理问题。

勘探和石油工程中心的正式揭牌日期定于1983年5月16日，恰好是特许协议签署的5周年纪念日。那份特许协议授权加州标准石油公司在沙特阿拉伯东部大部分地区勘探石油。令人遗憾的是，哈利德国王已于

前一年离世，所以，他的弟弟——国王法赫德在沙特要员的陪同下主持了那场活动。国王强调，应该“向所有那些为阿美石油公司取得今天的成就而付出巨大努力的沙特和非沙特人致敬”。

大臣亚马尼也意料之中地在活动上发表了讲话，但他的讲话让我和在场大多数听众大吃一惊。“阿美石油公司如今是一个沙特阿拉伯的机构，它说着我们的语言。”他说，“我们希望今年的太阳永不落山，一直等到沙特人能够成为公司的总裁为止。”人群里的沙特人猜测，如果没有国王的事先批准，大臣不会说这番话的。

我和阿美石油公司的董事长兼首席执行官约翰·凯尔贝尔都是董事会成员，那天，我们已计划好一同飞往美国参加事先安排的下一个董事会会议。当我们登上湾流公司飞往旅途的第一站——伦敦的班机时，凯尔贝尔看着我说道：“阿里，你怎么看？我不该感到担心吗？”虽然他是笑着说的，但我觉得他肯定有些紧张。

1982年，我晋升为执行副总裁。那是个新设的职位，其实，我的工作职责并没有很大改变。其他人也包括我都认为，我的职位实质上就是候任总裁。虽然不知道我下一次提拔的时间安排，但当听到大臣亚马尼讲话时，我认为同时也希望，他讲的那个人就是我。我转向凯尔贝尔，对他说：“约翰，别担心。我觉得该担心的人是休·格纳。”

大臣亚马尼也出席了董事会议，会后他把我叫到一旁说：“国王决定任命你为公司总裁。”1983年11月，董事会推选我为公司总裁，第二年的1月，我正式上任。虽然我们100%属于沙特政府，但在运营方面依然受在特拉华州注册的阿美石油公司管辖，因此需要董事会投票来批准此次对我的任命。

在宣布我为阿美石油公司的首位阿拉伯总裁时，大臣亚马尼强调，我完全是凭着自己的才干获得的这个职位。我之所以入选并不是沙特想装点门面，也并不仅仅是“因为他是能安抚国民情绪的沙特人，而是因

为，他是通过汗水和辛勤的劳动赢得的这个职位，并且，他不仅成就了自己，还帮忙成就了他人”。我十分自豪能得到认可，同时也深感责任重大。

让我最为感动的贺词之一来自前阿美石油公司董事长兼执行总裁汤姆·巴杰尔。尽管他当时正与严重的帕金森病顽强搏斗，而且两年后，也就是1986年因病去世，但汤姆仍不忘电贺我的升迁。20年前，他曾支持沙特化政策，在他看来，我的提拔是沙特化漫漫长路上的一座里程碑。我这样回复他：

> 感谢您发来的贺电，读后倍感亲切。您是塑造许许多多年轻沙特人职业生涯的一位先驱。为此，我感到骄傲和荣幸。早前，您支持培训沙特员工时就证明了您是公司所有领导者中最有远见的一位。那份支持和努力是如此具有远见，如今已结出了丰硕的果实。因为那些努力，许多沙特人担任了管理职务。再次感谢您，愿上帝保佑，减轻您现在正承受的病痛折磨。阿里·纳伊米。

20世纪60年代末，我的一个老板名叫哈尔·斯特里克。他人很好，但同时也像许多长期在阿美石油公司工作的美国员工一样，有一个固定的思维模式，他们都很难想象沙特人会经营公司。一天，他把我的15年职业规划拿给我看。他指出，15年后我将当上一个经理。很明显，他认为我会为此感到欣喜。然而，两年后我就当上了经理。

被任命为总裁后不久，我把斯特里克叫来办公室。我对他说，15年过去了，如今，我已是他的上司。他觉得我是怎样做到的呢？我们开怀大笑。接着，便各自回去工作。

# 第十章
# 由盛转衰

## ——1984—1989

20世纪80年代中期是我职业生涯中最艰难的一段时间。1984年1月，我搬进了总裁办公室。之前两年多时间，石油价格一直不断下跌。到1986年，油价更是全面崩盘。受此影响，我们将大幅削减产量。当然，公司收入下降，我们对国家的贡献也随之急剧减少。

接下来的5年中，我们疲于应付来自海内外的挑战。整个过程中，我不止一次地对自己的员工感到钦佩。他们团结一致，努力拼搏，这是国家赖以维系的基础。30年后的今天，我作为沙特石油大臣仍然将从我们的竞争对手、顾客以及我们自己身上学到的东西用以应对面临的种种挑战。

商品市场经常变幻莫测，起伏变化捉摸不定。1981年10月，沙特将油价由每桶32美元提高到34美元，同时也将日生产量降到850万桶。这曾是伊朗革命和伊朗石油产量骤减前的水平。为和我们保持一致，其他欧佩克成员国也将油价降到34至36美元。而在所谓的现货市场，石油贸易商们的报价仍低于40美金。20世纪70年代后期，阿美石油公司像全世界几乎每一个大型石油公司一样，基于对全球石油需求持续强劲增长这一预期，制定了自身的发展战略和规划。大部分规划中都有雄心勃勃的用工和培训目标之类的内容，这样的规划被认为是未来发展不可或缺的东西。但很明显，这些需求水平永远也无法达到。正如大臣亚马尼所预计的那样，1973年的石油禁令已经引发了一系列的变化，而这些变化要

花上数年时间才会显现出来，因此将对今后的油价产生巨大的影响。实际上，没有哪家公司预测到了这些变化。

1975年，美国国会通过立法，规定国内公路机动车平均燃油效率必须提高到原来的一倍。在此期间，公司企业也将采取一些其他措施，如提高建筑物的隔热效果、采用更为有效的生产方式以及使用其他替代能源等措施来降低石油消耗。到20世纪80年代中期，由于这些措施及相关努力，美国的能源使用率估计要比1973年贸易禁令实行之前提高25%。在日本和许多欧洲国家，节能所带来的冲击尤为明显。

20世纪80年代初期，在消费者和企业的能源意识不断增强的同时，许多发达国家又正遭受自20世纪30年代大萧条时期以来最严重的经济滑坡。伊朗危机导致油价飙升之前，通货膨胀已经开始加剧了。在美国，罗纳德·里根入主白宫，下决心不惜牺牲短期的经济增长也要解决这一问题。英国首相玛格丽特·撒切尔也奉行了类似的政策。美元的利率突破20%，失业率也大幅上升。美国经济在1980和1982年两年遭受了严重滑坡，对石油的需求也相应大大减少。

过去10年，全球石油行业的巨变开始对全世界的石油供应产生影响。20世纪70年代期间，石油价格上涨了两倍多，这推动许多地区加大了石油的勘探和生产。他们使用的勘探和生产手段在油价每桶十几美元的时期闻所未闻。因此，欧佩克以外的石油产量正大幅增加，来自阿拉斯加北坡、北海以及墨西哥额外的石油产量达到数百万桶。这就意味着，自欧佩克这一组织创立以来，其石油产量首次被非欧佩克成员所超越。

1983年初，时任石油大臣亚马尼公开表示，由于全球石油需求下降，本国的石油价格显得过高。1983年3月30日原油（即西得克萨斯中质原油）的期货合同开始在纽约商品交易所进行交易。期货合同为全球石油定价提供了另一个标准。

1983年5月，欧佩克决定将石油的官方价格从每桶34美元下调至29美元。欧佩克成员国还同意降低石油生产配额。将油价首次定在29美元这一价格的会议上发表了一个声明，从此确立了沙特“产量调节者”这一身份，意思是王国将根据需要增加或减少生产以维持目标价位。这将证明是一个重大的决策，但在许多方面，也可能是令人遗憾的决定。

现如今，沙特石油大臣与国王和顾问进行密切磋商以制定政策。阿美石油公司管理层的工作就是代表王国执行这项政策。在我看来，亚马尼大臣20世纪70年代在策划沙特与阿美石油公司四家持股石油公司签约参与持股一事上，他已经尽了最大的努力。他具备律师的技能，能够拟出一份公平公正、容易让人接受的所有权转让协议。这件事对王国和阿美石油公司的成功，以及对全球石油工业稳定的重要性确实难以估量。

令人惊讶的是，亚马尼大臣不是石油业务的专家。他从来没有在这个行业工作过，也没有在大学学习过这门课程。政府在20世纪80年代中期甘当欧佩克“产量调节者”这一角色，削减了石油产量以稳定价格，这使我们损失了宝贵的收入和市场份额。等我们随后提高生产以恢复更大的市场份额时，全球石油价格又开始暴跌，这使国家付出了沉重的代价。最终，他丢掉了大臣的职位。

艰难的时代需要做出艰难的决定。我们无论招收高中实习生还是高层领导团队，都是为了发展壮大员工队伍。但是，我还没当总裁就已经承担了自己职业生涯中最艰难的任务：为降低成本，进行大幅裁员。

虽然我们的收入突然减少，但80年代初期，我们一直在招聘和培训员工，感觉好像石油价格会无限期地维持在40美元范围内似的。事实上，一进入80年代我们就曾估计，到1985年我们需要多达75 000名员工。到1983年，我们发现这一估计高得太离谱了。为了让我们的员工数量与我们锐减的收入相一致，但同时不会严重损害我们在未来的发展能力，我们决定将大幅压缩薪酬空间。员工数量从1982年的最多61 227人减少到1987年的43 500人左右。

减薪和裁员无疑很有必要，但实施起来却很困难。我从公司一路走来，知道有许多东西不得不放弃。有很多来自异国他乡的员工，都曾是我的好朋友。可是，阿美石油公司的未来处于风雨飘摇之中。

我们实行的沙特化政策能在最初的特许协议里找到依据，这就给了我们某种方向。同时，公司裁员也加快了沙特化的进程。我们还抓紧实施让部分外籍员工按计划退休的措施，结果20世纪80年代中期减少的14 000多个工作岗位原来都是属于非沙特人的。虽然数以千计的沙特人也失去了工作，但在这段时间里离开阿美石油公司的海外员工的数量要更多，这就使沙特人在管理岗位和劳动力人数的比例总体上提高了近2/3。这不可避免地让一些外籍员工产生不良情绪。虽然他们当初来公司工作时就知道，很多时候他们都在培训和提拔那些最终将取代他们自己的沙特人。但80年代石油价格的崩盘加速了这一进程，迫使许多外国人早早离开公司。虽然这个时期有大量外籍员工不断在美国和世界各地的阿美石油公司退休，但他们都认为在沙特所度过的美好岁月最值得回忆。

降低劳动力成本不是我们的唯一措施。削减石油输出同样减少了生产过程中产生的伴生气的数量。主气系统的设计是基于以下的假设：石油产量每天将达到1 000万至1 500万桶，其伴生气的产量也将相应增加。很快人们便明白这些数字被明显夸大了。天然气助力我们的经济增速，然而我们却面临产能不足的可能性。

解决问题的方法就在我们的脚下。早在20世纪40年代后期，阿美石油公司就在阿拉伯区岩层以下约650米处发现了一个大面积的天然气区。该岩层内藏有东部省区的大量石油。当时，人们认为在后来被称为库夫地层内的伴生气和游离气没什么用处。事实上，这种气体含有诸如硫化氢这样的有毒化合物，所以被人们认为是一种隐患。

有个团队向我们四位副总裁之一的普赖斯报告说，他们用自己的聪明才智和执着的态度解决了这个难题。10年前我在得克萨斯州见过普赖

斯，当时他还在我们的总公司雪佛龙工作，而且非常敬业。他的小组起草了一个计划，准备在看似非常有可能找到库夫地层天然气的区域扩大现有的某些油井。由于石油公司尽可能在各方面削减成本，团队意识到他们不可能很快从公司获取资金以资助这一项目。因此，他们决定，重新设定钻探深度，并将其作为结构描述项目的一部分。我们正在进行的这一结构描述项目旨在不断收集每个探井内的岩层结构信息。

天然气钻井计划非常成功。到1985年，阿美石油公司每天能够生产10亿标准立方英尺（约2 800万立方米）的非伴生气，对其加工处理后送入王国的主气系统。虽然产气量甚至还没接近系统设计之初的估值，但足以使系统在石油产量减少的几年里保持正常运行。

天然气项目也是我们员工能在巨大压力下进行工作的一种体现。他们找到了解决问题的创新方案。如果这些问题得不到解决，我们的社会发展将被耽搁好几年。

“骆驼渐衰，众刀来宰。”这是一句古老的谚语，我在担任阿美石油公司总裁的前几年时就听说过。在20世纪80年代中期，骆驼是阿美石油公司，而刀就是沙特既得利益者。他们把我们看作外国势力的残余和殖民主义的代表。

虽然阿美石油公司自1983年以来已经完全国有化，但利雅得的有些人仍然认为我们被以前的老板腐蚀了。在他们看来，阿美石油公司所经历的艰难时刻是一次良机，正好可以把国家石油资源的命运牢牢地掌握在沙特人手中——尽管它们已经就在我们手里。我认为持这种立场的人感到了危机。阿美石油公司创立之初就是一个精英机构。历任国王都认可这样一个事实：这个机构使有才华的沙特阿拉伯人通过努力工作和自身能力，而不是通过家庭和宗族的裙带关系得以不断升迁。而依靠关系得到升迁这一现象在海湾地区的企业里司空见惯。

正如历史学家史蒂芬·赫托格博士2008年的一篇有关这一问题的论

文中提到的：

> 虽然沙特阿拉伯不是一个多数观察家们一下子就能把它与精益、清明的管理联系起来的国家，但阿美石油公司作为王国最大的现代化机构这一角色是不容置疑的。无论是今天的沙特人还是外国人，他们中几乎没一个人意识到，阿美石油公司能有今天应归功于之前做出的很多历史性决定。而当初本可以做出完全不同的决定，那时很多人也期望有不同的决定，但这些决定都可能对阿美石油公司造成很大的伤害。沙特阿拉伯差一点就步了别人的后尘，将其上游的石油资产交由一个并不透明、完全政治化的本地机构，而不是由外国创立的阿美石油公司来经营。

人们认为其他机构才是更为地道的沙特阿拉伯机构，因此它们更有资格来取代阿美石油公司作为王国自然资源的守护人和开发者。最常提到的是一家名叫彼特明（Petromin）的国营公司，也叫石油矿业组织总公司。彼特明的创立是1962年沙特王储费萨尔领导下的沙特政府改革的一个成就。彼特明得到了我们首位石油大臣阿卜杜拉·塔利基，以及他的继任者亚马尼大臣的支持，在阿美石油公司特许协议中划定的地理边界之外的其他区域开展业务，使其在很多重要方面成了阿美石油公司的一面镜子。

彼特明起初被批准在王国石油化工和重工业领域探寻发展机遇。它在这些领域的成功逐渐证明，促使政府在1976年创建沙特阿拉伯基础工业公司（SABIC）以推动这些部门的发展这一做法是正确的。阿拉伯基础工业公司非常机智地采取了类似于阿美石油公司的精益管理结构，而且该公司后来公开出售了30%的股份。

大家都知道，彼特明和沙特阿拉伯基础工业公司不一样，其很多管理人员几乎没有一线工作经验。在那个意义上，它类似于在20世纪70年代和80年代在该地区创建的其他本国石油公司，这些公司也同样遭受到

了管理效率低下的困扰。尽管如此，随着阿美石油公司收入不断下滑，管理效率的问题不足以减退某些方面要求彼特明出价收购阿美石油公司的热情。亚马尼大臣显然赞成这一做法。

对我来说，这是一场为我曾助力创建的阿美石油公司核心和灵魂而进行的战斗。危急时刻即将到来。

1984年，阿美石油公司接管了彼特明之前其中一个做得很成功的业务，即20世纪70年代由彼特明的子公司沙特石油管道公司（Petroline）和美孚石油公司共同建设的东西管道。这条长1 200公里的管道每天从东部省份越过王国西部绵延的山脉向红海的延布港运送185万桶原油。不久，阿美石油公司又着手扩建该系统，建造了一条平行管道，连接到现有的泵站，使其日生产能力增加到了320万桶。到20世纪90年代初，又对管道系统进行了扩建，使其日生产能力提高到500万桶。

因此，20世纪80年代的阿美石油公司在几个战线上同时开战：一边在抗击一次恶意收购，一边在世界石油市场发生前所未有的动荡期间，为使石油公司财政正常运转需做出许多痛苦的决定而博弈。阿美石油公司就像谚语中的那个骆驼已渐渐衰弱，但显然没有倒下。尽管我们确实暂停了一些大项目，但仍有决心推进一些其他项目。

20世纪80年代初，公司着手在古老省份卡西姆附近建造一座世界级的炼油厂。这座新建的炼油厂在各个方面都是最先进的，虽然还在建设之中，但这是一项令阿美石油公司每一个人都感到自豪的项目。

可是，利雅得政府在石油收入上几无进账，于是决定对公司下猛药。我后来了解到，他们召开了一个大臣联席会，进行了激烈讨论，后来在1984年叫停了在建的炼油厂项目。我们在此项目上已经投入了约90亿美元，而这些投入几乎打了水漂。这对我们阿美石油公司的人来说是一次惨痛的教训，但我们也会很快吸取这一教训。

虽然我不喜欢开会时大吵大闹，但我的高层管理团队在这段时间也把会开得火药味很浓。阿卜杜拉·赛义夫是当时主管公司上游业务的一位副总裁，他能力很强。在一次会议上，他发牢骚说，公司一边要他们尽量压缩各方面的成本，另一边又要求他的员工什么事情都得干。快要讲完时，他用手捶了一下会议桌以示强调。我停下手中的笔，抬起头问道："这么说，你想不干了？"他知道了我的态度，团队的其他人也心领神会。我们的责任就是做好工作。

我理解这种火药味。我们不能再像卡西姆炼油厂一样把我们的设施撂在那儿不管。这将减弱我们今后足够的石油生产能力，并将削弱我们的士气。因此，我们必须找到一个更好的方法。秉持阿美石油公司负压前行、创造辉煌的传统，我们找到一个办法：封存设备。

封存是指关闭，但不丢弃某一设施，这是应对需求不断下降的一个良策。当时北方地区运营副总裁萨达德·侯赛尼领导下的团队里的一个成员以及公司其他一些崭露头角，且有才干的员工看到过二战后美国让其战舰退役的相关报道后，提出了这一想法。通过封存设备来有效维持过剩产能这一做法背后充满智慧。这一智慧由于另一场发生在家门口的战争，在好几年内还将继续发挥作用。

马加、祖卢夫和萨法尼亚油田的大型海上设施是第一批被封存的对象。封存期间，我们对设备进行全面的清洗以减少腐蚀，并持续进行最基本的维护，以便在必要时可以尽快使工厂恢复生产。另外，我们还用管道泵入柴油燃料以去除含硫和其他杂质的腐蚀性"酸性"原油。为避免让氧气腐蚀这些闲置不用的仪表板，我们在仪表系统里泵入了惰性氮气。

所有的地区或石油生产环节都在这次封存行动中受到了影响。哈维亚地、哈拉德和乌斯曼尼亚等地的一些油气分离厂被封存了。库拉伊斯、阿卜·萨法赫、哈玛利亚赫以及马扎里基地的生产设施也一样被封存了。甚至从我们的库拉雅海水处理厂运到加瓦尔油田的巨型咸水管道

也进入封存状态。虽然我们能够替原来在这些地方工作的员工找到其他岗位，但许多人还是在封存行动中失去了工作。令人难过的是，这给东部省份的沙特家庭造成了很大的经济困难。这与石油行业不景气给海湾地区或西得克萨斯等石油生产设施所在地的人们造成经济困难的情况一样。

封存过程中，出现了一些不可思议但又不得不信的事情。许多设施中使用的巨型转子和涡轮机是现代工程的奇迹，看起来好像坚不可摧。但对这方面颇有研究的工程师告诉我们，如果这些巨型工具在水平工作位置上静置过长时间，就会在自身巨大重量的作用下弯曲变形。这意味着我们需使用大型起重机将这些巨型转子和涡轮机从其系泊装置中抬起，让其像巨大的保龄球瓶一样直立起来，一直要到下次再用时才将它们放平。

20世纪80年代的石油危机在1985年达到了临界点。两年来，我们为稳定油价减少产量，与此同时又看到欧佩克的其他成员国不按当初的约定超量生产石油。这一舞弊行为让我们忍无可忍。对比伊朗危机时期日产1 050万桶的产量，我们1985年的石油日产量降到了220万桶这一低水平。1985年6月，法赫德王储非常罕见地公开谴责和警告其他欧佩克生产国。他说："如果成员国觉得他们可以为所欲为，那么所有人都可以这样，沙特阿拉伯肯定也会确保自己的利益。"

王储的愤怒在情理之中。沙特阿拉伯20世纪80年代中期充当的"产量调节者"这一角色让国家的发展遭受了很大影响。1981年，沙特石油业的收入最高达到1 190亿美元。这一数字在1984年急速下降了约2/3，只有360亿美元，到1985年又减少了100亿美元，仅有260亿美元。

除了我们的新炼油厂，全国的许多开发项目都被推迟或取消。王国的预算也开始出现巨额赤字。我们的债务骤增，超过了GDP的100%。沙特阿拉伯货币局前负责人哈马德·萨亚里说："麻烦的是，每个人都为经济持续增长铆足了劲往前冲，但突然发现面前有一处悬崖。"

为了扭转命运，王国再也不做“产量调节者”了。亚马尼大臣领导下的新策略就是恢复市场份额，也就意味着增加石油产量。这一策略的实施预示了亚马尼在阿美石油公司职业生涯的终结。我们的策略之一就是与石油购买商订立“净收益”合同。阿美石油公司不采用某一标准报价，而是在扣回冶炼成本、利润和运费后，结合某一特定精炼产品的价值来确定油价。

不光我们这样做。卡塔尔副总理阿卜杜拉·阿提亚回忆说，

> 欧佩克举行了一次闭门会议。会上，部长们同意在市场上投入大批石油以降低价格，然后等着看阿拉斯加和北海那些生产商们向欧佩克求饶的一场好戏。但他们始终没来。一位部长说：“我们就在这儿等着，他们会含着眼泪过来。”说得可好，在几个月里，含着眼泪的是我们。

1985年末，油价的确上涨了一段时间。此后又跌倒了谷底。11月底，西得克萨斯中质油在纽约商品交易所的价格达到每桶31.57美元的峰值。到了1986年春季，报价大概只有10美元，去除通胀因素，相当于今天的20美元左右。石油货物每桶以个位数报价，这在阿拉伯海湾自1973年前石油禁运以来从没出现过。

“我记得当时卖给巴西石油公司（Petrobras）的一批货，共200万桶，3.25美元一桶，”原阿美石油公司销售和营销副总裁埃萨姆·特拉布尔西说，“这是自20世纪70年代以来从沙特销出去的最便宜的一批货。”

王国和其他一些想要抢占市场份额的国家公开承认彼此都在打价格战。这就引发了恐慌定价行为，但它并没有反映市场的实际状况。历史学家、石油行业顾问丹尼尔·耶金写过《奖赏》（*The Prize*）一书，获得过普利策奖。该书是一部世界石油工业史。他在书中曾提到，事实上欧佩克在1986年前几个月，以不到10%的幅度增加了石油产量。然而，这

种伤害是真真切切的，需要很多年才能得以缓解。

就全球石油消费者而言，在美国，廉价石油助推了如SUV和皮卡车等燃油经济性差的汽车市场的蓬勃发展。影响更大的是，廉价石油无疑促成了美国和欧洲大部分地区在20世纪80年代的经济繁荣。同时，油价下跌大大削弱了人们开发包括太阳能和风能等替代能源的动力。工业化国家的政府也不再支持进行替代能源的研究。1973年的石油禁运使人们迫切地想要节约能源以及寻找替代能源。1979年的伊朗危机又让很多国家重新产生了这种紧迫感。但廉价的石油又使这种紧迫感消失殆尽。

西方国家对20世纪80年代中期低油价的反应，在某种程度上印证了亚马尼大臣对于1973年禁运后油价将飙升的警告。人们不再那么热衷于开发替代能源，石油的消费量也随之逐渐增大，因而对欧佩克产品的正常需求也在稳步增长。亚马尼大臣应该觉得松了口气。但还没等到为此庆祝一番，他便被解了职。

事情到了紧急关头。在国内，彼特明想要接管阿美石油公司的野心正得到有些人的支持，这引起了阿美石油公司营地一阵不安。1986年初，我把我的领导团队召集在一起，商定不能让他们的企图得逞，并将团结起来一致抵制这一草率的行动。我去利雅得拜见了大臣。我一走进他石油部宽敞的办公室，他便问："阿里，你来干吗？""我们反对你让彼特明收购阿美石油公司的计划。"我跟他说，"我们认为，像陪同你参加阿美石油公司执行委员会会议的那些在彼特明工作的人能力太差，不配来管理我们。"

他显然对我的直截了当感到震惊。当我把一个封好的信封放在他办公室中央的桌子上时，他感到更加惊讶。这是一封我和我的整个管理团队写的辞职信，一旦彼特明收购阿美石油公司，这些辞职信就会随即生效。这事我让他看着办。

为恢复配额制度以维持油价，欧佩克成员于1986年7月和8月在日内

瓦举行会议，10月再次返回，希望完成这一工作。国王希望维持我们的生产配额，并要求欧佩克将价格定在每桶18美元。有人认为，亚马尼大臣没按利雅得政府之前提出的要求不遗余力地支持王国的立场。

早前就有一些迹象警示，亚马尼大臣正逐渐失宠。早在1986年，国王法赫德为我们的拉斯坦努拉炼油厂的扩建剪了彩。剪彩仪式上，国王不出所料地对在场的阿美石油公司及政府领导表示了感谢。当他对希沙姆·纳扎尔，这位曾负责过各种大臣级规划的亚马尼大臣的副手表示感谢时，国王竟称他为石油大臣。阿美石油公司前高级副总裁萨阿德·赛法恩回忆说："我们都以为他弄错了，而且还是个大错。"

艾哈迈德·扎基·亚马尼将于那年的10月底在利雅得从电视的晚间新闻里看到，当了24年石油大臣的自己将不再担任这一职务了。希沙姆·纳扎尔将在那年的12月被任命为常务大臣。由纳扎尔接替亚马尼一事官方没给说法。纳扎尔新官上任三把火，首先就叫停了彼特明接管阿美石油公司的行动。由此，阿美石油公司又运转如初。

我们与低油价的抗争以及世界上最高级的石油大臣的下台无疑让许多依赖石油推动增长的发达国家欢呼雀跃。但另外一些国家意识到，如果沙特阿拉伯能够维持其合理的能源投资回报，并因此继续稳定地向世界各国提供石油，这就符合全球经济的最佳利益。美国政府就是其中一个有此想法的国家。

1986年，美国副总统布什拜访了东部省的阿卜杜拉王储。他此行的目的就是向王储传达一个信息，即里根政府相信稳定油价符合双方利益。美国还对王国和阿美石油公司能够保持长久的合作关系表示赞赏，之所以这样说，部分原因是因为美国石油公司在阿美石油公司仍留有一些资产。访问期间，我陪同布什副总统在达兰转了一圈。他给我留下了很深的印象。他很有思想，而且由于出道初期曾在西得克萨斯做过石油商人，因而很懂石油业务。

曾在利雅得任职的美国职业外教官比尔·拉姆齐说：“我们得出的结论是，我们对稳定的石油市场有共同的兴趣。‘稳定’一词在价格上究竟是什么意思，我们从未有过一致看法。他们认为高了，而我们又认为低了。但由于沙特比其他任何人都看得更远，因而我们在谋求一个适中的价位时，他们常常站在我们一边。”

1986年，开拓美国市场进入了公司的工作日程。在约翰·凯尔贝尔的支持下，我告诉利雅得任何一个愿意聆听的人，为了增加收入并使收入来源多样化，阿美石油公司必须成为一个综合性的石油公司。这就意味着公司需增加更多的炼油及营销等所谓的下游业务以补充我们的上游勘探和生产业务。由于20世纪80年代后半期美国经济强劲反弹，美国自然成了我们业务拓展计划的选择之地。

我向部里提交了一个提案，他们将提案交给了国王。国王批准了提案，并交由阿美石油公司具体实施。接着，我们去美国寻找合作伙伴。虽然凯尔贝尔在与病魔做斗争，但他在与几家最大的国际石油公司谈判中发挥了积极的作用。

1988年，阿美石油公司的一个子公司在美国与德士古公司（Texaco）合资成立了一家名为星企业的公司。该公司的名字源于德士古公司标志中的星星。公司并非白手起家。星企业在1989年1月1日开始运营时，其资产包括位于得克萨斯的亚瑟港（在墨西哥湾上）、路易斯安那州的康文特、特拉华州的特拉华市炼油厂以及48个产品分销码头。星企业还拥有近4 000名员工以及德士古公司品牌下的11 000多个服务站和4个营销部门。

这些炼油厂增加了阿美石油公司的收入，还给公司带来了客户。阿美石油公司通过与合资炼油厂签订长期采购合同，使其能在油价短期的急剧波动带来的冲击中得到一定的缓冲。这就给了我们更多的信心，去投资扩大产能以满足今后全球的需求。

下游业务也逐步增长。1998年，星企业与壳牌石油的某些资产合并成立了莫蒂瓦合资公司。莫蒂瓦合资公司继续对一些炼油厂进行扩建，尤其是亚瑟港炼油厂。该炼油厂的历史可回溯到1902年德古士公司的前身以及在东得克萨斯发现的第一口里程碑式的油井——“纺锤顶”油井。经过最近一轮的扩建和完善，亚瑟港炼油厂成了美国最大的原油炼油厂，也是世界上最大的炼油厂之一。

到1987年，主要的工业化经济体明显在复苏。全球市场的石油价格从1986年的10美元或以下水平回升到18美元。欧佩克试图根据不同等级的原油设定一揽子价格，比如将阿拉伯轻质原油的价格设定为每桶17.52美元，但由于一些成员国提高产量，导致几乎不可能以官方确定的一揽子价格来找到买家。

资深经济学家威廉·莱尼·利特尔约翰设计的解决方案就是将原油价格与区域市场原油价格联系起来，并根据各种因素进行调整，其中包括根据离我们国家的距离远近所计算出来的运费。美国原油的基准价格一开始采用的是阿拉斯加北坡原油价格，后来被西得克萨斯中质油价格所取代，而欧洲采用的是北海布伦特原油，远东采用的则是迪拜和阿曼的报价。1988年我们的原油产量反弹到日产493万桶，是1982年以来的最高水平。这说明新的定价机制很成功，同时世界经济也正在回暖。

约翰·凯尔贝尔在阿美石油公司担任了10年的董事长兼首席执行官后于1988年4月退休。他领导我们公司走过了历史上最为艰难但同时又是变化最快的一段时期。我一直把他当作良师益友。阿美石油公司的所有沙特员工都很感激他。在他任职的最后几年里，他疾病缠身且动过几次手术。正是他的毅力使他继续掌舵，直至公司状况明显好转。约翰继续担任了一段时间的董事会副主席，但令人难过的是，1991年他不幸离世。

我能给约翰最好的回馈，就是证明我没有辜负他对我的信任和信心。虽然在他的全力支持下，我早就承担了首席执行官的很多管理工

作，但那年4月我还是接替他担任了首席执行官。由于我们那时还是属于特拉华州的一个公司，所以管理上必须遵循它的法律法规。我是首席执行官但不是董事长，所以不能承担约翰的所有工作。纳扎尔大臣被任命为阿美石油公司的董事长，我们一起成了最早在公司担任最高职位的两名沙特人。

大臣和我私交一般，但在工作上我们关系很好。我们密切沟通，确保部里的需要和阿美石油公司的工作相一致。尽管如此，他对自己作为石油公司董事长，不能不受限制地行使权力而感到有点吃惊。

他问我是不是由他来签署阿美石油公司的合同，毕竟他是董事长。我跟他说："不是的，签字的既不是董事长也不是首席执行官，有很多程序。"然后他问我，支票是不是由他签字。我又说："不对，是通过美国的银行使用电子转账完成支付。"他说："那么，除了经营公司外，董事长还要做什么？"我说："你错了，公司的经营由我负责，而你只要保证开好董事会会议，开多长时间由你来控制。"听到这些话，他不是很高兴！

1988年11月，在纳扎尔大臣的领导下，大臣理事会批准成立一个新的沙特阿拉伯实体企业，即沙特阿拉伯石油公司，或叫沙特阿美石油公司，行使之前阿美石油公司的职责。各位大臣有些迷惑，不知道为什么要叫这个名字。如果说阿美石油公司的名称最初是来自阿拉伯美国石油公司，而在实体企业中不再有任何美国股份，为什么还要保留这个名称？纳扎尔大臣给出了一个很好的理由，保持名称的连续性对公司未来的成功非常重要，起名沙特阿美石油公司就是基于这样的考虑。

沙特阿美石油公司对20世纪90年代充满憧憬。我们公司如今是一个属于沙特人的实体，命运掌握在自己手里。全球各经济体的石油价格上涨加快。我们的勘探团队近年来在王国发现了几个新的油田，如果现在进行开发，其经济意义很大。

另一件事情也让我们看到了更加光明的前景。1988年8月，历经八年的血腥岁月后，这个时代最令人不安的区域冲突之一的两伊战争终于慢慢平息。虽然有多达100万的武装力量和平民在战争中伤亡，但在联合国的斡旋下双方签订了和平协定，同意握手言和，放下武器。海湾地区的航运也不再断断续续而归于正常。这种失而复得的稳定局面为整个区域及其石油生产商展现了更为乐观的景象。显然，我们对未来充满期待。

我们之前走了有多少弯路啊！

# 第十一章
# 沉着应战

## ——1990—1994

20世纪90年代，我开始对沙特阿美石油公司的领导们80年代在危机四伏的市场环境中砥砺前行感到十分自豪。我相信，公司在未来的十年中必将取得更大的成就。但到了1990年夏，我才明白自己实在太不了解地缘政治。

那年8月，我参加了阿斯彭研究院举办的研讨会。该研究院位于美国科罗拉多州，四周被落基山脉所环绕。在研究院成立40周年的庆祝活动中，作为专题讨论小组成员，有人问及我对伊拉克独裁者萨达姆·侯赛因的看法。近些年来，萨达姆的行径已经引起了全世界的关注，他在言行上越发敌视科威特，甚至还向该国北部边境调遣了数万军队。萨达姆基于他读过的奥斯曼帝国时期的区域历史，曾放言科威特不是一个独立的国家，而是隶属于伊拉克的一个省。在他的心里，这意味着科威特的石油理所当然归他所有。我们沙特人则认为这正是萨达姆的典型花招。

我刚在日内瓦参加完欧佩克成员会议。在那里，我亲眼目睹了伊拉克、科威特和其他海湾国家的代表们仍平心静气地倒着各自的苦水。即便有什么不和谐，也只是大声嚷嚷而已，没起任何暴力冲突。根据我所看到的情形，我叫阿斯彭的与会者们不用担心，“这仅仅是夏季的乌云，来得快去得也快”。几个小时后，一个在参会的朋友敲开了我酒店的房门。他说：“你最好打开电视，看看CNN频道。”

电视上不断播放着8月2日伊拉克坦克进军科威特的录像。而科威特的南部一端则与沙特阿拉伯接壤。由于它是一个相当小的国家，伊拉克的这一行动无疑引起了我和所有沙特人的关注，更别提此刻正在沙特阿美石油公司生产区工作的数千名外籍员工了，因为有些生产区离科威特非常近。我像多数沙特人一样，之前并未料到萨达姆会发起威胁。

第二天，我对未来的局势有了更加深刻的认识。回沙特前，我在研究院的校园散步时巧遇了英国首相玛格丽特·撒切尔，这太出乎我的预料了。那天晚些时候，她将与美国新任总统乔治·布什一道在研究院发言。撒切尔夫人像我一样，清晨独自外出散步。我们快走到一块时，她跟我打了招呼，还问我来自哪里。当我告诉她我来自沙特阿拉伯，是沙特阿美石油公司的首席执行官时，她向我保证说："别担心。"她说："这次入侵不会持续太久。"那天晚些时候，布什总统做出了同样的保证，那时撒切尔夫人就站在他旁边。从那以后，我就一直非常崇敬撒切尔夫人的胆识。她给了布什所需的支持。

自二战以来，我们的油田、生产设备及沙特的部分国土首次面临随时可能遭受外部敌对势力侵占或破坏的威胁。这也意味着将对占比很大的世界石油供给造成威胁。如果萨达姆成功地吞并科威特并将其庞大的石油储备归为己有，那么他的下一个侵略目标很可能就是我们。

没过几天，联合国便谴责了伊拉克的入侵行径，并要求萨达姆必须在1991年1月15日前将军队和军事设施从科威特撤离。与此同时，毗邻沙特阿美石油公司总部及其居住区的达兰空军基地成了全天候的活动中心。撤离期限到来的前几个月里，多国部队开始集结，大批军事物资开始积聚。由于我们的空军基地、生产区和住宅区距科威特不到320公里，因此，我们清楚地意识到，自己很可能会成为攻击目标。

美国将组建包括沙特阿拉伯及其他30多个国家在内的"意愿联盟"，带领全世界应对萨达姆的侵略。但是，是撒切尔首相在阿斯彭的讲话中首次陈述了此次国际行动的理由："伊拉克入侵科威特违背了联合国所

坚持的一切原则。如果我们听之任之，任何小国便都再无安全感可言。从林法则将取代法律制度。”几天之后，布什总统便公开支持撒切夫人尔反对入侵的态度。私下里，撒切尔夫人还呼吁布什总统在面对这种违反国际法的行为时要坚决果断，而不是“自身摇摆不定”。

虽然政府协调我们一道进行防御，但沙特阿美石油公司还是有自己的行动计划。随着伊拉克入侵科威特，主要工业化国家一致同意禁止购买伊拉克或被其占领的科威特地区所生产的任何石油。世界石油市场每天减少了480万桶的石油供应，使油价在数月内从每桶16美元上涨到35美元。我们的工作是尽快补足那部分供应量。我们除了负责保持全球石油供应平衡外，还承担了为联盟部队提供充足的柴油和航空燃料的任务。

我不在沙特期间，由我们的执行副总裁纳赛尔·阿吉米负责掌舵沙特阿美石油公司。他以及公司的其他领导也都对此次入侵始料未及。这也合乎常理，并非是他们天真烂漫或玩忽职守的原因。那一刻，海湾国家的代表们正在红海附近的吉达会晤。阿吉米说：“凌晨4点，我接到我们在利雅得的办事处人员哈里·阿尔塔打来的电话。他说，萨达姆已经入侵了科威特。因为伊拉克代表团正在吉达进行会谈，所以我们从未想过那时会发生这种情况。”

在入侵发生后的头4天，我一边不断与达兰的领导成员及在利雅得的大臣纳扎尔保持联系，一边计划从美国回到沙特阿拉伯。我于8月6日抵达达兰。但我回来后的第一件事情却是私事。我径直去医院看望了我的妻子和女儿娜达，并好好地看了看我的第一个外孙。迎接下一代的来临让我专注于一个事实，即我们如今存在的冲突远非石油问题。这关乎我们的自由，决定我们能否选择自己想要的生活。我与家人亲吻拥抱，接着便去工作了。

沙特阿美石油公司总部及住宅营区流言四起，到处弥漫着紧张气氛。无论是萨达姆的入侵意图还是阿拉伯及其联盟制订的作战计划都难

以知晓，因而人人自危。正如阿吉米所说："我们认为他们不会在科威特收手。"

此刻，作为一个领头人，我最重要的工作就是给大家树立榜样。我很担心，但并不惧怕。我知道我们的团队已经对自己义不容辞的工作做好了充分准备：让石油公司正常运营，并尽快增加石油产量。其他受过战争训练的士兵则会保护我们及沙特国民免受伤害。如果萨达姆不主动撤离科威特，他们还将使用武力迫使其从科威特撤军。

虽然对那些从未在危机期间担任领导职位的人来说，那段经历似乎难以置信，但明晰的目标确实让我内心十分平和。别人理解我的处事方式。阿卜杜拉·朱玛赫是我们当时的高级副总裁，他在这个关键时期发挥了榜样性的领导作用。后来，他对我说，他十分欣赏我在压力下的冷静表现，这无疑对整个团队大有裨益。我们团结一致，迎接挑战。

我们应向外界表明，一切尽在我们的掌控之中，这一点十分关键。尽管朱玛赫负责对外表态，但我还是向每一个来到达兰的外交官或其他高级代表强调了这一点。英国驻沙特阿拉伯前大使艾伦·门罗对此表示赞赏。他说："我在海湾战争期间见到纳伊米时，他表现得非常镇静。而且，他十分尽职，也清楚自己以及沙特国民的关键作用。他能带给你信心，而且他从未摇摆不定。"

我创立了一种领导机制以应对危机和消除对我们的国民及生产设施造成的威胁。与此同时，我们还不断增加石油产量。我们利用现有的操作控制中心来监控所有设施和重要通信系统，轮流安排一名公司高层全天候负责管理此控制中心。我上白班，从上午7点到晚上7点。我认为，让人们知道我在那里，而且我们的领导团队正掌控着一切，这十分重要。

我还召开了一系列的"市政"会议，与员工们商讨我们的计划方案，特别是3 000名左右的在职外籍人员的相关问题。我们已经为准备撤离

的员工家眷开了绿灯，如果他们想要离开，公司将随时承担他们的开支。由于当时正值8月，许多外籍人员出国度假，因此我们同意延长假期，而不是要求他们立即回国，毕竟国内很可能变成战区。

但除了这些重要的公司事务外，我们还有一个更紧要的任务。全世界都在关注沙特阿拉伯和沙特阿美石油公司。如果要在沙漠中划一根阻止萨达姆前进的警戒线，这根线就应该划在科威特边界的沙特沙漠上。一旦萨达姆不遵从联合国的撤退要求，那么达兰的空军基地及科威特附近的临时基地将成为受命驱逐伊拉克人撤离科威特的联合部队的战场。而且，由于沙特阿美石油公司拥有世界上最大的可持续生产能力，它在推动全球抗击伊拉克侵略的同时还要满足其他国家的能源需求。

我尽量冷静且清楚地告诉外籍人员这其中的利害关系。我们了解他们的处境。我们不会阻止任何人离开。但是，如果我们认为有必要留住的员工执意要离开，那么冲突平息后，我们则无法保证他们能拥有与离开之前同等的职业发展前景及福利待遇。有些人难免认为这是一种胁迫，但我却觉得这就是现实。我们沙特人仍留在各自的岗位上继续工作。没错，这是我们的国家，但这并不意味着一旦遭受攻击，我们沙特人面临的风险会更小。

我让朱玛赫负责对外沟通。他是这方面的专家，很明显是这个位置的最佳人选，而且他表现得很完美。危机发生期间，他向《纽约时报》的资深战地记者菲利普·谢农阐明了我们的立场："我们没有强迫任何人。我们对员工说，看，你们在这里是因为我们需要你们，而我们现在正需要你们。你们如果选择离开，那将为此付出一定的代价，失去本该得到的东西。"

虽然有极少数的外籍员工离开公司并因此引发了媒体的广泛关注，但绝大多数仍留了下来，与沙特同事并肩工作，协助我们履行承诺。许多人在门口放了个袋子，里面装着地图、现金、重要文件和衣服，以便一旦得到通知就可迅速撤离。无疑，许多外籍员工在美国和欧洲的亲戚

都很难理解为什么他们选择留下来。所有沙特人都很感激这些留下来的外籍员工。

多国部队在我返回达兰后的24小时内开始集结。8月7日，来自美国的先遣部队陆续抵达达兰空军基地，在那里，沙特阿美石油公司员工给他们准备了咖啡和甜甜圈。从那以后，在达兰工作的西方侨民们与这些士兵相处了几个月，关系很融洽。外籍员工们纷纷开始在家中盛情款待这些士兵，让他们在恶劣的沙漠行军基地得到一丝慰藉。这一举动当然得到了我们的允许，但石油公司的管理层则几乎没人参与其中。士兵们享用着家常菜，还有机会与同胞交流。在当时那个互联网还未兴起的时代，他们在侨民家里打电话给远在家乡的亲朋好友。

军事集结要耗费很大的气力。8月6日，美国副总统迪克·切尼在利雅得与法赫德国王、阿卜杜拉王储、我们的驻美大使班达尔·苏尔坦亲王以及其他人进行会晤。所有人都认为如今形势很严峻，他们坚信，如果我们想要保卫祖国，那么沙特阿拉伯就不能坐等萨达姆采取进一步的行动。国王认为，非常时期应该采取非常手段。他说，除了使用现有的达兰空军基地和国内的其他基地外，还可在沙特建立临时基地，以支持盟军的集结行动。

迪克·切尼这样描述与法赫德国王的此次重要会晤：

> 国王非常务实也很直接，没有其他闲话。我们各自陈述过后，我主持了讨论，接着让施瓦茨科普夫将军（盟军领导人）简要介绍了我们准备调遣的兵种。此时，班达尔亲王停止了翻译，国王用阿拉伯语对他的同事说了些什么。阿卜杜拉王储是此次讨论的关键人物。后来，我团队的一个成员叙述了他们的阿拉伯语谈话内容。一些人想采取行动，而另一些人则建议国王再等等。这时国王做出了回应。他说：“科威特人就曾选择等待，他们现在却住在我们的酒店里。”他回过头对我说：“干。”就这样做出了决定。

不到一个月的时间，盟军就已将大约20万士兵部署在科威特，与伊拉克仅咫尺之遥。集结的军队数量逐日增加。到1991年初，盟军集结总人数达到约70万人，其中54万人来自美国，近10万人来自沙特阿拉伯。英国是欧洲出兵最多的国家，大约有4.3万人。他们一同对付大约60万的伊拉克士兵。

有朱玛赫作为我们的发言人，我就能够专心投入推动产能的工作中。纳扎尔大臣和一群政要于9月来访达兰以表示对我们工作的支持。私下里，他想要确保我们能够兑现彼此对国王的承诺，即履行国家对外许下的诺言。我们让石油工程副总裁穆罕默德·约索夫·拉斐领导一个专门委员会，将5年前封存的大型设备重新投入使用。

这个庞大而复杂的项目因人力不足而受到影响。虽然大部分重要员工仍然在岗，但那些对重启封存设备这一项目来说至关重要且训练有素的技术人员、分析师和故障诊断人员的离职，让我感到十分苦恼。

为解燃眉之急，我认为最好的方法就是从我们之前的4家合资公司那里借用人才来填补他们的空缺，一直到我们的工厂恢复生产为止。我飞到美国，依次会见了4家公司的高层管理人员。他们每个人对此都十分关切，并表示希望能够帮忙，但是他们公司也正缺少这方面的人才。他们根本没有多余的技术人员。

记得在旅途即将结束时，我独自坐在洛杉矶的酒店房间内，这是自伊拉克入侵以来我第一次感到如此失落。后来，电话在我的床边响起，是我们重启封存设备的专家拉斐打来的。他带来了好消息。“阿卜·拉米（拉米的爸爸），”他兴奋地说，“你可以回来了。我们已经解决了这个问题。”我问他是如何解决的。他说：“我们把那些在高级维修培训学校完成了3、4年课程的学生召了回来，让他们参与此项工作。”

我觉得自己从未对国人感到如此自豪。这数百名沙特学生展示出来的状态就是，他们受过良好的培训，能够边做边学。我们将他们与现有

的员工打乱，组成不同的小组，一同努力将这些关键设备完全恢复到工作状态。好在自20世纪80年代以来，我们的沙特高级技术人员变动不大。现有的工人中很多都曾参与20世纪80年代的设备封存工作，这有助于我们更快地重新启用这些封存的设备。

到年底，这些员工成功完成了对哈尔马里亚，库拉伊斯和加瓦尔油田的146口油井、12家油气分离工厂以及海水处理管道的重新启用工作。我们7月份的日均产油量为540万桶，而到了12月份，便增加到了850万桶。世界上没有其他国家能够在如此短的时间内给市场带来那么大的额外产能。（委内瑞拉和一些其他国家也增加了产量，但数量却少得多。）9月份我们向纳扎尔大臣保证可以重新启用所有工厂和油井时，我还以为至少需要两倍的时间。

后来，阿吉米自豪地说，我们能够恢复使用这些石油生产设施，并在3个月内将产量从540万桶增至850万桶，这标志着沙特人取得了巨大进步。

我们按时完成了工作。随着联合国让伊拉克从科威特撤退的最后期限渐渐逼近，萨达姆依然未表现出任何撤军的迹象。1990年11月29日，联合国安理会准许使用“一切必要手段”迫使伊拉克部队撤出科威特。1991年1月12日，美国国会经过长时间的辩论后，最终勉强同意在该地区使用武力。这与我们曾期待的结果非常接近。我猜测，没一个沙特人会像现在一样如此密切地跟踪美国有线电视C-SPAN关于美国国会的报道。之前没有，今后也不会有。

1991年1月15日的最后期限到了，而且还超过了。战争的第一阶段拉开了序幕。当地时间1月17日凌晨，盟军开始空袭伊拉克阵地。几个小时之内，伊拉克人开火回击，向沙特阿拉伯和以色列发射了飞毛腿导弹。我们的达兰生产区成了他们的首要攻击目标。

我们为此次袭击做了几个月的准备。由于美国和沙特政府都不确定

伊拉克是否会使用化学武器，所以我们向重要人员发放了防毒面罩。当得知某些员工在领取防毒面罩时，包括女佣和看门人在内的每个人都想要，这当然可以理解。因此，有关人员紧急订货，以便购买尽可能多的防毒面罩。

当听到空袭警报时，我们被要求躲入家中或工作场所的安全屋，那里的窗户和其他任何通风口已全部密封起来了。沙特阿美石油公司的有线电视频道以阿拉伯语和英语两种语言随时播报袭击警告。在家里，我们将车库作为安全屋。

第一轮袭击期间的一天傍晚，警报拉响了。当时，我正坐在户外的露台上。我们的女仆乔茜跑过来给我防毒面罩。她说："老板，警报响了，快戴上面罩吧。"我让她自己戴上，去安全屋躲起来，我随后就来。说实话，我从不相信会有化学攻击，所以从来不戴面罩。但在公众场合我会带着它，这点很重要。后来，当乔茜指着露台上的一只死鸟并认为这可能是化学攻击的证据时，我对她说，鸟随时会因为自然原因而死亡，或是由于撞上了露台上的门而死的。

一枚飞毛腿导弹遭到防御区域内爱国者导弹的拦截，其中一部分落入了住宅区的老房子附近。我听到那个消息后忍俊不禁。我对儿子拉米说："萨达姆一定不知道我早已不住在那里了。"

几天后，不知是飞毛腿导弹还是爱国者拦截导弹的一部分落在了我们营地的加油站附近。幸运的是，尽管住宅营区时常发生这些小插曲，但好在没有人受伤。拉米捡到了一块导弹片，并激动地告诉我这个消息。我对他喊道："快扔掉，别动它，有专人会来处理！"尽管我料想不会出现化学武器攻击，但我们仍然不能确定导弹残骸上是否会有挥发性燃料或其他化合物。

大批居民聚集在一起观看导弹的残骸，它落入库拜尔的街道上，炸穿了路面。许多外国媒体人住在附近的一家酒店里，在那儿，一枚爱国

者导弹的残骸摆放在大厅里，迅速成了东部省最受欢迎的拍摄对象之一。

我认为自己的任务是让我的家人和我们公司的员工在袭击期间继续专注于他们的工作。正如后来我儿子拉米在一次家庭聚会上回忆的那样：“我记得一大早醒来就听到了对达兰发起了攻击的消息。那时是凌晨4点。父亲正在吃早餐。我问他：‘今天有什么安排？’他说：‘不知道你有什么安排，但我得去工作。’”

我并不是要小看这次袭击对我们的员工、沙特国民以及外籍人员的影响。这次袭击对包括我们领导层在内的许多人来说，都是一段痛苦的经历。我的一个高级副总裁心理非常脆弱，因此我让他带着家人出国度假几周。在这种情况下，我们也不能让他来上班，甚至连在控制室上班也不行。另一个同事则整晚上睡不着觉，一直绕着居住区散步，只在白天睡觉。四处弥漫着些许紧张的气氛。

我们许多在陆上和近海生产区工作的工人都离作战前线不远。1月29日，伊拉克军队在科威特附近的沙特边界攻击了卡夫吉。战争持续了两天，一直到他们被击退。我们在陆上萨法尼亚工厂的员工，距科威特南部边界96公里，在塔纳吉布海水淡化厂的职工距南部边界120公里，他们都十分担心，我们完全可以理解。从12月下旬起，伊拉克人陆续在我们的近海工厂附近投放了3枚浮雷，均在近海平台下爆炸。虽然我们很幸运没有任何人员受伤，但爆炸却造成了价值70万美元的损失。

尽管战时条件恶劣，但公司经营者和工厂经理们已经有了明确的既定目标。例如，在萨法尼亚工厂，运营商已经轮班工作了14天，只休息了7天。当空战开始时，无论是沙特还是外籍操作员都申请去工作。那些轮休的员工也如期回来上班。实际上，在危机期间，每一个生产区的员工都真诚奉献，表现得十分出色。

首次攻击结束约一周后，一枚飞毛腿导弹落在利雅得，造成一名沙

特人死亡，另有23人受伤，这让住宅区的氛围变得更加阴沉。对于在达兰地区的各个国家的人来说，2月25日是战时最黑暗的日子。当时，一枚飞毛腿导弹直接击中了驻扎在库拜尔的一个美国陆军营地，造成28名美国士兵死亡，99人受伤。这让我们清醒意识到盟军在反对萨达姆的战争中做出了巨大的牺牲。

美国战斗机飞行员詹姆斯·B.史密斯回忆起达兰遭受的攻击和那次无情的空袭："我们24小时全天飞行。我们睡在一个地下掩蔽壕，32个人住在一起。因为一半人一整天开飞机，另一半人则睡觉，所以3个月来灯都没亮过。直到最后，我们才睁开眼看看谁还在那儿！"19年后，史密斯回到沙特阿拉伯任美国大使。

战争进入最后阶段后不久，伊拉克便对库拜尔军营进行了直接打击。盟军实施了一个多月的空中轰炸后，萨达姆仍然拒绝撤军。2月24日，盟军正式对伊方发动地面进攻。尽管战争期间我方经历了一些挫折，但沙特坦克部队和其他军队开始迅速打乱伊拉克的防御战略，最终，我方成功摧毁了伊方在科威特边界至巴格达城区沿线的防御阵地。4天后，1991年2月28日上午8时，双方正式停火。

萨达姆入侵科威特主要是为了石油，而石油也成了他对付盟国的重要武器。虽然没人知道确切时间，但大约是空战开始期间，伊拉克故意向阿拉伯湾注入大量科威特原油。伊拉克释放石油的理由之一很可能是为了防止或是至少阻碍盟军对科威特进行两栖进攻。

大部分石油似乎来自科威特的艾哈麦迪海岛，它离港岸33公里。沙特阿美石油公司的全球溢油应急协调员阿卜杜拉·扎尹丁在1月25日凌晨得知了此事。当时，他接到一个安全官员的电话说，"在科威特卡夫吉的水域发现了大量石油"。研究显示，该区域最常刮的风和最常见的海流使得石油朝我们的方向漂来，形势十分严峻。

海上溢油不仅对环境造成极大危害，还严重威胁沙特人民的安全，

影响战争的进程。我们可能还得要关停所有的近海原油生产线。此外，这次石油泄漏可能迫使我们停用海水淡化和冷却装置，而这些设施还有民用和军事用途。污染海域中不到百万分之一的原油就可能引发工厂停工。塔纳吉布的海水淡化厂尤为重要，因为它除了是沙特阿美石油公司人员的主要饮用水源之外，每天还为盟军提供40万加仑的饮用水。

伊拉克的这种战术并未让石油泄漏委员会主席达法拉·乌塔伊比感到特别意外。1991年他向《沙特阿美石油公司天地》（*Saudi Aramco World*）杂志这样说："我们知道伊拉克政府一直威胁说要'把海湾变成一片火海'。他们计划倾倒并点燃石油，试图以此阻止任何两栖登陆。既然我们已经遇到了这种威胁，如今只能积极应对。"

我指派了另一位高级副总裁阿卜杜勒阿齐兹·霍凯尔作为我们控制污染和清理工作的发言人。1991年1月27日，我们在达兰大多数外国新闻媒体人士入住的国际酒店召开了新闻发布会，目的是向他们传达这样一个信号：局势的变化全在我们的掌控之中。

霍凯尔在新闻发布会上说道："此时，我们有信心让自己能从这一事件中全身而退，同时不会对石油生产、加工或出口产生任何影响。"霍凯尔并未就此次污染可能对环境造成的"严重"后果做丝毫保留。即便如此，他仍向在场的媒体保证："用于冷却及淡化海水的重要工业设备已经得到很好的保护，因此它们不会受到任何影响。"

说时容易做时难。我们的团队在面对瞬息万变的风向及糟糕的天气状况时表现得英勇无畏。其他人也加入了战斗。两个国际石油泄漏合作组织，一个由海湾石油生产国组成，另一个是位于英格兰南安普敦的环球集团，它们为清理工作提供了近70吨的保护装置和撇油器。2月份人数最多时有450多名男女参与到了控制泄油扩散的行动中。日本、德国、新西兰、法国、英国、加拿大、美国和荷兰等国为我们提供了设备援助，甚至连俄罗斯也提供了支持。俄罗斯的一架大型安东诺夫124号运输机与来自其他国家的一些货运飞机协调配合，将重要装置和其他控

制污染的设备直接运往达兰。

在遍布剧毒油类残留物的海域工作并不是唯一的危险。有一次，工作人员甚至遭到伊拉克人的射击。正如溢油应急小组成员迈克·艾斯帕梅告诉《沙特阿美石油公司天地》杂志的那样："我记得星期四上午我们正外出将装置调离萨法尼亚码头。3枚火箭掠过我们的头顶，在距离码头约300米处的水域爆炸。那件事让每个人都心有余悸。"谢天谢地，那只是个小插曲，并没有延缓我们控制泄油扩散的工作。

我记得有一次纳扎尔大臣让我派我们的人去向盟军总司令施瓦茨科普夫将军提议，让他的飞机对那些特定的致污炼油厂发动袭击，以切断泄漏的源头。当两个穿着阿拉伯长袍、身材矮小的沙特员工出现在施瓦茨科普夫将军面前时，他全然不知他们的来意。但是，他们研究完地图，结合自己的知识向将军建议了几处袭击目标后，这些袭击确实达到了预期的效果。

幸运的是，因为沙特在塔纳吉布南部的海岸线拥有两大得天独厚的自然特征，所以我们的工作进展得更加顺利。玛尼法湾和大浅湾达沃特·达菲可以作为天然的池子以控制泄漏原油的扩撒。将那些泄漏的原油引入这些隔离区域并将其控制在湾内，然后对它们进行处理和除杂。这样，我们就能大幅减轻对阿拉伯海湾沿线大部分未污染区域的环境影响。然而，环境修复工作不容忽视，在接下来的数年里，大量的环境修复工作在政府和沙特阿美石油公司的领导下继续展开。由于伊拉克于2月底从科威特撤军时燃毁了那儿的数百口油井，因此，科威特同样需要进行高强度的清理工作以控制污染和进行环境修复。

截至1991年5月初，沙特石油公司从海湾回收了大约90万桶石油。事实上，我们将这些石油脱盐及除杂后，能够将它们投入市场售卖。据估计，另有100万桶石油已经蒸发。没有人知道伊拉克人倾倒入海湾的石油总量究竟有多少。据国际组织后来估算，倾泻的油量可能多达400万桶，大致相当于2010年"深水地平线"钻井平台漏油灾难期间泄入墨西

哥湾的油量。伊拉克溢油事件是有史以来最严重的环境灾难之一。

国际合作是成功应对萨达姆侵略的关键。沙特阿拉伯和沙特阿美石油公司都为能在海湾战争中发挥关键作用而感到自豪。我作为石油公司的执行总裁，同样在此次事件中积累了宝贵经验，明确了自己的职业使命。由于我们坐拥世界上最大的石油储备区域，因此，在我领导下的石油公司的一举一动都会对全球产生巨大影响。

我们再次在世界舞台发挥作用，但却不再像20世纪70年代的石油禁运期间那样。这一次，大多数发达国家都认为我们是好人，站在了历史正义的一方。沙特阿美石油公司持续不断地为世界供应石油，沙特阿拉伯作为主要的作战基地，让国际联盟成功阻碍了凶残的独裁者想要霸占一个无法保护自己的弱国的企图。在海湾战争结束之前，我和我的团队便早已未雨绸缪，已经在运用我们与西方盟友进行国际合作时学习到的经验。

如今，到了该把我们的目光转向东方的时候了。

# 第十二章
# 东方商机

## ——20世纪90年代初

当海湾地区因发生冲突而局势动荡时，我们开始在亚洲寻求长远的发展机会。沙特阿美石油公司曾在日本、韩国、泰国、新加坡及菲律宾等地进行过有限的原油销售，但并未注意到这一地区的发展潜力。很显然，亚洲拥有今后十年乃至更长时间的发展机遇。当我们在地图上寻找发展机会时，看到了中国这块几乎从未触碰的空白。因此，1989年我派了我们团队的两位“马可波罗”去中国探寻发展机遇。

说到昔日大名鼎鼎的意大利探险者，人们总会联想到著名的“丝绸之路”。我们由一位美国人和一位沙特人组成的探险队的感觉却不同。他们说，中国给我们的机会不过是一条自行车之路，希望非常渺茫。他们给我们描述了这样一个国家。那里到处都是自行车，有成千上万辆。数以万计的人仍然穿着暗灰色和黑色的套装，而且他们的活动空间似乎仅限于自行车能到达的地方。我们的团队因此不看好汽车在那里的发展前景，或者说看不到消费支出的增长潜力。

说句公道话，他们的确如实地报告了自己的所见所闻。然而在我看来，至少他们的报告并不十分准确。我很喜欢看书。每个月都有书籍或期刊文章预言，20世纪80年代经济业已迅猛发展的中国将是未来的市场。中国不仅是汽车的市场，而且是一切商品的市场。如同19世纪属于欧洲，20世纪属于美国一样，21世纪将属于中国。我们的商业及战略顾问也跟我有一样的看法。

我们一致同意另派一支队伍去中国考察，但这一次，我想亲自参加中国的考察。在1989年那个严冬，我和石油大臣希沙姆·纳扎尔开始了亚洲的商贸之旅。我们去印尼进行了一次官方部长级访问，然后将韩国、日本和中国纳入了出访行程。各国贸易部及能源部的代表都热情地招待了我们，即使在当时零下20摄氏度的韩国亦是如此。在本次考察中，我们发现印尼、韩国和日本有极大的市场拓展潜力。届时进军亚洲市场，这些国家将无疑是我们的重点目标。

我们一到中国所看到的情形似乎证实了我们第一支考察队伍的报告。从北京机场到市中心的两车道上塞满了成百上千的自行车和黄包车。还有，所有的公共事业单位都烧煤，从而导致严重的雾霾，冬天更为严重。时至今日，情况依然如此。谁还会来购买我们的石油呢？

回到阿拉伯几个月后，我重新调整了我们的亚洲战略，最终决定不过多地受对中国的第一印象的影响，我们将在那里寻求长远的商业发展机会。我们暂且先将重点放在那些出于经济和文化原因，看似最有能力且最为急切想与我们达成协议的亚洲国家。

我知道这一路走来可能会遭遇失败，但也坚信凭我们的技术和实力，我们也能获得机会。我们迟早能为我们的石油赢得长期的市场，成为这个地域辽阔、位置重要的大陆的主要能源供应者。如果我们想真正成为由世界公民经营的世界级公司，我们就必须进军亚洲。其中道理显而易见，起码我认为是这样的。

我想在这里说明一下，沙特阿美石油公司内很多人和我一样对在亚洲拓展业务充满激情。但到最后付诸行动时，我一开始还是遭到了很多人的反对。有人觉得，由于我们之前的老板是美国人，从文化上来说，继续和美国合作会更好。毕竟我们刚于1988年在美国成立了合资的星企业公司，也看到了美国市场有巨大的增长潜力。再说我们公司很多高管都曾在美国求学，而且还把自己的小孩送去美国上大学。

很多人问我："为什么要费尽心思往亚洲发展呢？我们更喜欢美国。"现在看来不难回答这个问题，可是在20世纪90年代，在很多人的眼里亚洲被贴上了这样一个标签：一些贫穷落后的国家。但我不这样认为，我看到的是它巨大的潜力。

1990年8月，萨达姆·侯赛因入侵科威特，更让我们没把注意力放在亚洲。我们首先得自保。由于那时其他国家集体抵制由伊拉克及被其占领的科威特生产的原油，因而我们忙于重新启用设备，加大马力生产，从而在很大程度上弥补了它们的缺口。作为"意愿联盟"的创始成员，我们国家与由美国和欧洲领导的其他同盟国并肩作战，目标一致。

很明显，亚洲对我们的长远发展极其重要，我不会让战争阻碍我们的行动。把注意力转向亚洲伊始，我只是"孤身联盟"。人们直言不讳地表示不解："中东已深陷战争的泥潭，你为什么还盯着3 000英里外的亚洲呢？"这就叫先见之明。

当我们在亚洲寻找商业伙伴的时候，韩国无疑是我们的首选。自20世纪70年代初，韩国就从伊朗人那里购买原油。听他们说，出于很多原因，他们和伊朗的商业关系闹得不愉快了。这就是我要找的一个切入口。我们和韩国也有过一些接触，因为在过去几十年中，韩国的劳工帮助现代的阿拉伯建造了一些基础设施。

我们一边在家如火如荼地完成设备重启工作的同时，还于1990年11月26日与韩国达成了一项与其第三大炼油公司——双龙炼油公司在韩国建立合资炼油厂的协议。合资炼油厂将使用双龙的设施，目标定在每天冶炼17.5万桶沙特原油。这些原油将销往整个亚洲。合资炼油厂也可以使用双龙位于首都首尔以南300多公里的蔚山海岸冶炼大楼。

至少在我看来，合作成立合资炼油厂只是起步。我们真正的目的是要获得炼油公司本身的股权。1991年1月，伊拉克空战伊始，我们开始了与韩国的会谈。很快我就感觉到与韩方谈判人员一见如故。

然而我们内部的气氛并不那么融洽，团队中大多数人都不赞同这项协议。他们认为韩国石油消费量太小，且其对我们公司或者对沙特阿拉伯本身而言没什么战略性的利益。但我还是坚持自己的直觉，6个月之内我们就达成了协议。我发现韩国人非常务实而且特别专业。1991年8月，沙特阿美石油公司子公司收购了双龙炼油公司35%的股权。双龙炼油公司后来改名为韩国双龙石化有限公司（S-Oil）。

韩国不仅商业环境良好，而且境内山多，为我们提供了能够尽情徒步旅行的绝佳机会。我们的例会也让我有机会目睹韩国的四季风光，这对我们这些在沙漠里长大的人来说是一种特别的享受。为更好地了解我们的新伙伴，在第一次开会时，我问他们："你们空闲时间干什么？"他们说喜欢去徒步旅行。于是我们便成立了一个徒步旅行俱乐部。俱乐部有助于我们更好地了解韩国人，理解他们的心态、追求与真诚。

俱乐部也帮助我们克服了一些语言障碍。我们不懂韩语，他们也不懂阿拉伯语，因此我们工作时就用英语交流。但我们无须任何语言就可以一同分享对韩国优美自然风光的真切感受。我们经常不需要说话，彼此的默契帮助我们建立了牢固的关系。

公司每季度会留出一个周五的时间给执行委员会开会，然后周六我们就一起徒步旅行。当时的董事长李博士和比他年长10岁到15岁的我轮流带队徒步旅行。我们有意识地在其他组员面前表现出领导范儿，但我认为我俩的身体素质的确要比大多数组员好。李博士将徒步冒险旅行看成是组员间"增进和谐"的一种方式。的确，我们的徒步旅行很好地实现了这一目的。

第一次徒步旅行时，韩国人不了解我们的体力情况，又不想让我们觉得尴尬，便提议在离首尔不远处进行一次一个小时的徒步旅行。快到一个小时的时候，我望着远处的山脊，看到山顶有些背包客，问道:"咱们继续往山顶走吧？"两小时后我们到达目的地，喝着韩国人背过来的茶，吃着三明治，庆祝我们成功登顶，之后我们开始下山。打那以后，

我们在各种天气状况下都曾徒步旅行过，甚至在冬天也会穿着钉鞋，徒步穿行在冰雪中。

一天的徒步旅行结束后，周六晚上便是举行各种庆典的时间。韩国人喜欢聚会玩乐，我们会跟他们一起玩。聚会的举办者都喜欢唱卡拉OK，可是我不喜欢。记得有一次他们坚持要我唱歌，我就唱了首法兰克·辛纳屈的《我的方式》。那是我第一次也是最后一次唱卡拉OK。

这些年来我们与韩国的商业及个人关系都越来越深入。我们是韩国最大的原油供应商，近几年来，每天向韩国运输的沙特原油超过82万桶，其中每天运往双龙公司的就超过50万桶。昂山炼油厂的产量已经提高了好几倍，如今的日产量超过65万桶，是我们开始投资时的近4倍。

2013年，我们在韩国首尔设立了一个沙特阿美石油公司办事处，以拉近我们与韩国企业客户的距离。2014年，沙特阿美石油公司斥资20亿美元将我们在昂山炼油厂的股份从35%提高到了65%。在韩国的投资是沙特阿美石油公司所有炼油投资中利润最大的一个。

这些年来，我见过包括总统在内的很多韩国官员。有一次，李明博总统同意我们直接在平时禁止入内的青瓦台后的山区徒步旅行（青瓦台就相当于美国的白宫），之后甚至还邀请我们的徒步旅行团队进入青瓦台享用精美的午餐。这可是难得的殊荣。

有一次我还见到了当时的韩国外交部部长潘基文，后来成了联合国秘书长。第一次见他是在利雅得，那时他和韩国能源部部长在沙特阿拉伯进行官方访问。我当时得知他也喜欢徒步旅行。当我再去韩国时，这位未来的联合国秘书长加入了我们的徒步旅行团队。之后有好几次，我们聚在一起聊有关徒步旅行的事。

自2007年他在联合国任职以来，近些年见到他都是在曼哈顿联合国总部。有一次见面时，他指着曼哈顿中城那一排排摩天大楼叹惜

道："在纽约，我们只能爬这些高楼大厦。"虽然最近几年我们没在一起徒步旅行，但在与全球气候变化相关的诸多问题上我们一直是志同道合的旅伴。

我和李总裁的关系也一直不错，出差时常互相请客。在别人面前他曾说起我："尽管他是沙特人，而我们都是韩国人，如果要在我的记忆中找出一位最亲密的商界朋友，这个人非他莫属。"对此，我也感同身受。就像我常跟别人说的，在与我们有生意往来的亚洲国家中，我有很多熟人，但在韩国我有很多好朋友。为什么呢？我们的市场部执行董事艾哈迈德·苏巴依说："韩国人是东方的贝都因人。"他这样说，是一种褒奖之词。

除了首尔国立大学授予我的荣誉学位，最近韩国朋友又给了我一份不同寻常的荣誉。2014年我们得到昂山炼油厂的控股权后，我应韩国政府邀请参观了该厂的各类设施。行走在"纳伊米路"上，置身于高耸的蒸馏塔与冷凝装置中，我又惊又喜。两个国家能够走在一起，我深为自己在其间所发挥的作用而感到自豪，并且坚信我们的后代将继续在新的领域携手共进。

为支持新建海外合资公司的冶炼及销售业务，帮助其建立营销网络，我们大规模地扩充了油轮船队。1984年我们成立了自己的轮船公司——维拉国际海运公司。起初，船队只由四艘二手油轮组成。考虑到那时油价低迷以及正在爆发两伊战争，最初几年我们在这方面没有太多投资。尽管轮船子公司设在达兰总部，但多数工作人员都是外国人。这一情形到了20世纪90年代发生了很大变化。

1992年，我和当时的执行副总裁纳赛尔·阿吉米请我们其中一位最出色的副总裁达法拉·乌塔伊比来担任维拉国际海运公司的总裁。任命乌塔伊比担任供给和运输部门的头儿是明智之举。但他本人感到很惊讶，并说："我对航运业一窍不通。"而且就像他那一代的很多沙特人一样，他补充道："我连游泳都不会。"

乌塔伊比接管了这一正处巨大转型的业务。那时维拉拥有8艘巨型油轮，其中4艘最多可以装下200万桶石油，被称为特大型油轮（VLCCs），另外4艘可分别装下200多万桶石油，被称为超大型油轮（ULCCs）。我们还有4艘更小的成品油轮。

那些船的装载量听起来似乎很大，但我们只是刚刚开始。接下来的3年，维拉将另外增加15艘特大型油轮的运量。这些油轮将由日本、韩国和丹麦的造船厂生产。5年内，我们的维拉国际船队将成为世界上最大的船队之一。如今，其管理办公室很有远见地设在一处能俯瞰迪拜海湾的地方。在乌塔伊比拉的领导下，维拉国际海运公司建立了一套有关生产安全和工作效率方面的记录，这一做法得到同行的肯定和赞誉。我很了解，沙特阿美石油公司善于管理，尤其在绝大部分聘用和保留菲律宾水手这一方面，其做法最为高明。的确，我们良好的条件、员工训练制度及人性化管理制度在菲律宾的影响更为广泛。我们对这一良好传统的形成做了不少工作。对此，我们理应感到自豪。2012年，维拉国际海运公司的所有权转让给了沙特国家航运公司（也叫巴赫里），沙特阿美石油公司只保留一小部分股份，其目的是为了打造一个国家级的一流轮船公司。如今，公司运作良好。

日本和沙特阿拉伯在能源、商业及文化方面的交流有60年的历史。20世纪50年代末就已经在能源方面开始有了交往。当时，一家日本公司来到沙特阿拉伯与科威特之间的中立区开发油气资源。1957年日资阿拉伯石油公司与沙特政府签了一份特许协议。在我担任大臣期间，这份协议莫名其妙地被终止了。我将在后面说这件事。

在1990年与韩国进行炼油合作谈判的同时，我们开始未经之前与我们合作的美国公司之手，直接将原油销售给日本石油公司。我们打算依照在韩国投资的成功做法，与日本建立类似的合作伙伴关系。考虑到几十年来日本一直处于中立区，我们有理由相信在日本的投资也会获得成功。

与日本的谈判开局良好，可能只是我这么认为。我曾跟日本几位主要官员进行过一次会谈，会谈快结束时我问他们是否同意达成协议。他们每一个人都笑着说："是。"我一跃而起，跑去把这个消息告诉日本负责能源的大臣。我对他说："所有人都同意了。"他惊讶地问道："你们签了协议吗？"我说："呃，没有。"别担心我明天就把它签下。第二天，我见了同一批官员，并叫他们按之前谈好的签订协议。他们总是不停地笑，不断地点头，但就是没人签。尽管日本和韩国在地理上才相隔200公里，但他们的谈判方式大为不同。为此，我还有很多要学。我后来发现，在日本"是"意思是"我听见了你说的"，至少这一次是这样。

我以为其部分原因是因为与他们的个人关系还不够好，其实并非如此。在我看来，与会的日本官员极其固执，尤其是首席谈判人员，可能是因为20世纪80年代日本经济迅猛发展，在全球的经济活动范围也得到了极大拓展的原因。也许主管石油冶炼的官员们认为他们不能向沙特的代表做出让步，毕竟沙特是一个单一经济的国家。总之，不管出于什么理由，我们的谈判半途而废。

因对谈判的进展感到很失望，再次会谈时我带了一个在日本留学的沙特学生跟着我。他的日语非常棒，但我让他别说话，只要坐在后面听就行。而且我告诉他不是听坐在我对面的那些人说的话，而是听坐在他们后面的人在说什么。当我对面的人说"是"的时候，那个学生能听到坐在他们后面的人说"没门"。这一想法真是奇妙至极。

在此期间的最后一次会谈上，我和当时的执行副总裁阿卜杜拉·朱玛赫在东京的会议桌上并排坐在一起。为了获得日本石油公司的新下松冶炼厂的股本，我们已断断续续地进行了两年的谈判。最后，日本石油公司的董事长兼首席执行官竹内拍桌子说，他决不会将新下松的股份卖给我们。由于大多数日本人都表现得彬彬有礼，富有魅力，竹内那充满敌意的态度难怪会受到日本媒体的猛烈抨击。

两年艰辛的谈判毫无收获，我们于1993年8月离开了日本。后来我

收到竹内的信。他深感歉意，说他感觉好像是日本石油公司把沙特阿美石油公司抛弃在了圣坛上，然后又补充道，“被抛弃在圣坛上总比带着不幸的婚姻离开要好”。

不过后来到了2000年，我们两个国家建立了持久的合作伙伴关系：沙特投资了日本的炼油业；从昭和壳牌的母公司——皇家荷兰壳牌集团收购了昭和壳牌的部分股份，使我们成了日本最大的原油供应商；我们在冲绳的大型战略性油储设施可以储存大概600万桶石油。我们将与日本企业一道在吉达北部的红海海岸建立一个大型的石油化工公司——拉比格石油公司。我们的关系由此将进一步得以强化。

我们不是纯粹为了商业、能源或自身利益而与日本建立合作关系。2011年日本东部遭受了毁灭性的地震后，沙特阿拉伯以沙特阿美石油公司带头向日本政府提供了价值2 000万美元的液化天然气作为援助。在巨大的自然灾害面前，日本人民表现出了顽强的毅力和非凡的勇气。我很高兴能尽绵薄之力帮助我们的朋友。

菲律宾最大的原油冶炼公司——菲律宾石油公司（Petron），是我们在亚洲的另一个石油输出目标。和沙特阿美石油公司一样，菲律宾石油公司也与美国的一些石油公司有渊源。这些美国公司是新泽西标准石油和纽约美孚石油公司。与在日本的经历相似，我们又一次进行了为期近两年的谈判。作为菲律宾政府全面私有化运动的一部分，这次的谈判是一场巨大的博弈。

当时我方领头的是原来负责石油冶炼、供应和配送的高级副总裁萨阿德·赛法恩。他回忆道：“我们在与菲律宾石油公司合作一事上谈判了两年时间，当时与我们竞争的还有两家公司，最后由我来提出我们的最终报价。”我告诉他不用担心，我们的报价是经深思熟虑、周密计算给出的，很合理。谈判有条不紊，进展顺利。我告诉他说如果是我们的，终归会是我们的。如果不是的话，他也不必为此烦心。最后，我们成功了。1994年年初，我们获得了菲律宾石油公司40%的股权。

因在韩国有过愉快的徒步旅行经历，于是我提议我们的团队和菲律宾石油公司的高管们组建一个徒步旅行俱乐部以增进彼此的了解。菲律宾人中只有财务部的副总裁对此有兴趣，他身体特棒。很多人都借口天气炎热潮湿不去徒步旅行。于是，我们建了一个营地，只有财务部副总裁加入我们的团队，剩下的人就待在营地里吃东西。（我遇到的菲律宾人都特爱美食。）

后来哈利德·法利赫担任了菲律宾石油合资公司的总裁。他想到一首歌绕着弯地说我那不是谁都喜欢的徒步旅行传统。“你将远行，你会疲惫，你将停下脚步，”法利赫说道，“然后便有人开始唱这首属于菲律宾石油公司的歌曲，里面加了一句‘噢，因为有你，纳伊米’。”

沙特阿美团队里不是所有的人都和我一样痴迷于徒步旅行。可是，他们又知道我不喜欢听到“不”的回答。沙特阿美石油公司事务部原执行主任哈利德·阿卜赛伊特，那时还是我的助理，他承认说自己有一次因不想参加徒步旅行而找借口。他说忘了带步行鞋，我就让他去买几双新的。阿卜赛伊特说：“天气炎热又潮湿，我们却在爬山，而我还穿着不合脚的新鞋，你觉得纳伊米会等我们吗？不会的。”他并不是第一个对我的锻炼方式发牢骚的人，以后肯定还有人。

在购进菲律宾石油公司的股份后不久，菲律宾石油公司就将股份对外公开出售。我们和菲律宾石油公司以及菲律宾政府的关系都不错，投资也很成功。但大概在12年后，菲律宾政府决定对外开放国内的炼油市场。我们认为竞争的加剧很有可能使菲律宾石油公司的利润缩水。这样一来，我们之前一直考虑在这个国家的其他冶炼公司投资的想法就站不住脚了。2008年，我们将菲律宾石油公司的40%的股权以5.5亿美元的价格卖给了伦敦的资产管理公司——安石投资管理公司。这为沙特阿美石油公司赢得了一笔丰厚的盈利。因我们签订了长期合约，我们继续向菲律宾石油公司提供沙特原油。

说到这里，我想再谈谈我们在海外的另一项工作，不过这次不在亚

洲而是在欧洲，但与亚洲几乎是同时进行的。1996年，我们在希腊发现一个良机，这可是我们在欧洲的第一家冶炼企业。与在亚洲的投资相比，这次投资争议更大，因为科林斯（希腊）机油冶炼公司及其营销分公司是由瓦季诺扬尼斯家族控制的私营公司。沙特阿美石油公司的一些人员也极力反对，尤其是公司策划部资深经济学家莱尼·利特尔约翰，用他的话说就是“强烈反对”。他向来说话直来直去，有什么说什么。他认为从经济角度看，这次投资就是无稽之谈。他说：“这就好比将煤运往纽卡斯尔——多此一举。”

很多希腊大亨主要通过控制油轮，长期以来在全球石油行业中的地位举足轻重。其中，最有名的是亚理士多德·奥纳西斯。但他们的资产及金融行为用外交场上的话来说就是“不甚透明”。最后，我们认为，这项投资不太合适，换句话说，它不符合我们公司的价值观。于是，我们在2006年将股份卖回给了我们的合作伙伴。

由于我早前曾见识过“雅典式”买卖，在那次投资合作时我本该更加谨慎。我觉得“要小心带着礼物的希腊人”这句话说得太对了。一天，我接到石油大臣的电话，他说希腊亿万富翁、金融专家约翰·拉齐斯要来见我，想买些原油。拉齐斯是在一个星期五的中午来的，是我们的周末。他一来就开始说他与国王法赫德的关系是如何如何的好。谈了四个小时后，我打断了他的话，问他想要什么。他说要买两百万桶原油。我说：“可以，但你为什么要来找我？你找市场销售人员就行。”

拉齐斯明确告诉我，他之所以跟我谈是希望首席执行官能给他打个折，这就是他为何花4个小时大谈特谈与国王关系不一般的原因。他提出10美元一桶的折扣价，那可是低得让人流泪的价格。按那时的行情，卖到18至20美元一桶我们才合算。听他的意思是希望我能够帮他拿到这一低价，而我可以要求获得佣金。我跟他说，不要说有那么大的订单，就是小订单，你也照样可以拿到和别人一样的价格。当然，我只字未提佣金的事。

“那就不买200万桶了”，他潇洒地取出支票簿说道。他说要买100万桶，到时以支票形式在其开户银行支付。我低声地提醒他，沙特阿美石油公司只通过四大国际银行进行结算。我说：“我记得你的银行不在这四个银行之列。”我建议他通过这四个银行中的一个进行信贷。他当时气得双耳在冒热气。

不能用支票？那行。他说他将买10万桶，而且用现金支付！我说那太好了，沙特阿美石油还可以给他补偿交易完成前这一段时间内的利息。也许对我之前给他出了难题表示鄙视，他将利息支票还给了纳扎尔大臣。大臣又把支票转到了我的部门。我们毫不客气地将这张支票兑成了现金。

亚洲还有一个更富商机的地方。到目前为止，我已经基本上走遍了整个亚洲，不过中国大陆除外，只是出差时短暂停留过几次。1981年我和家人外出度假，在香港待了几天，印象很深。之所以印象深刻，有两个原因。第一，记得我曾路过一家珠宝店，看见橱窗里有一条标价3.5万美元的钻石项链。售货员把我拉进店内，之后我们便开始讨价还价。其实我并非真的想买，但讨价还价还是挺好玩的。我曾偶尔挨过宰，之后朋友便会毫不留情地笑话我，因而我很善于对付那些宰客的人。当我说只愿付2.5万美元时，售货员显出一副惊恐的样子。最后他说得问问老板看能不能那么便宜卖。两分钟后他回来了，说：“行，2.5万美元卖给你。”这时我又说还是太贵了，1.5万美元我就买。售货员又做模作样地给老板打了个电话。老板可能是他的妻子。我们就这样来来回回地讨价还价，最后他答应5千美元卖给我。我说：“如果你准备将价值3.5万美元的钻石项链以5千美元的价格卖给我，就说明这不是钻石。谢谢，我不买了。”然后我便离开了珠宝店回宾馆。但他还不甘心，开始在街上追着我跑，都快哭了，说一天里第一个顾客什么都没买就走了太晦气之类的话。对他来说，这还真是太倒霉了。

第二个令我印象深刻的原因是因为我女儿娜达。我们当时住在香港

半岛酒店，那里可以俯瞰维多利亚港。一天，11岁的娜达冲进房间说她刚才看见了美国拳王穆罕默德·阿里。我们想看见了就看见了吧，也就没怎么当回事。不料她竟瞒着我们去了他房间，然后敲门说想要一张签名照。我不清楚他的随从是怎么看这个倔强而又活泼的小女孩的，但他们很礼貌地告诉她拳王正在睡觉。第二天早餐时间，他在餐厅。他向我们这桌走来，给了娜达一张签名照并和我握手。（顺便说一下，他的手还真是硕大有力。）“你好，我是穆罕默德·阿里。”我现在的名字是阿里·易卜拉欣·纳伊米，易卜拉欣这部分是我父亲的名字。我们沙特人就是这样取名字。因此，我最小的儿子，那时大概3岁，名叫穆罕默德·阿里·纳伊米。于是我对拳王说：“我儿子也叫穆罕默德·阿里，”他笑了笑，抱起我儿子亲了一下。

我们还是言归正传。我们在亚洲的投资多半都很成功，但也偶有失败。纵观这些起伏，中国自20世纪90年代初直至以后依然是我们关注的焦点。1992年第二次去中国时，我看见马路上的汽车更多了，这进一步说明中国各地的经济在加速增长。那年我们与中国签了第一份销售合同。为向这个重要的市场持续不断地提供原油，我们也开始谈判在青岛建立一个合资企业以投资中国炼油产业。我完全没料到谈判将持续15年。好在我是一个有韧劲的人。

从与中国有过的几次小买卖可以看出，中国人很精明，总能等到最划算时出手或买进。现在他们表示想要大量购买石油。20世纪90年代头一两年，他们过来跟我们说他们每天要买100万桶石油。

他们对石油产生新的兴趣的原因显而易见：中国经济的增长速度惊人。到20世纪90年代末，中国的石油进口量将达到每天260万桶。这将使其在10年间占亚洲石油消费增长的37%。这一比例大得惊人。而且，目前亚洲在同一时期的石油消费增长量在全球消费增长中占绝大部分比例。尽管我们很乐意与中国做生意，但每天要向他们供应100万桶石油对我们的产能是一个极大的考验。直到前几年，我们才达到这一指标。

在我看来，我们之所以用了如此长的时间才与中国达成在炼油方面的合作协议，原因在于中国效率有待提高的机构。这些机构似乎正在不断地重组，包括不同能源部门的合并。双方并没有敌意，只是在中国做生意就是这样。再者，我感觉他们的人员不断地变动，好像每次见的人都不一样。

在中国，我们又如法炮制地尝试了一下徒步旅行的做法。1992年第一次去北京会谈，在一次会议上，我表示有意沿长城徒步旅行。中方的一位人员对此说了一句话，翻译过来大概是："只有好汉才能登上长城。"我很不服气地说，我的团队无疑都是好汉，准备迎接这一挑战。然后他们又有了新的说法，说我们这时提出去徒步旅行会打乱原有的计划。我们原定第二天见面后吃午饭，下午1点接着开会。由于去长城来回都得花一个半小时，他们觉得要到达长城脚下，然后登上长城，最后返回，时间绝对不够。我不依不饶地提出，如果早上7点就从宾馆出发，时间就足够了。

我们早上6点45分就已穿好靴子，背上背包整装待发，这让我们的主人很是惊讶。因为有警车开道，不到1个小时我们就到了长城。导游说有两条路线：旅游路线和未开发路线，如果走未开发路线登上山顶，就可得到由北京市市长颁发的证书。我说我们的团队将走未开发路线。这是我们的一贯作风，我这样说不足为奇。

前一天见到的一位中方副总裁穿着笔挺的西装和锃亮的皮鞋和我们一块去。显然，他没想到我们会选未开发路线。好不容易走了大概200米，他就站不稳了，每走一步就滑倒一次。我建议他就在原地等，等我们成功到达山顶，拿到了荣誉证书，也会给他带一本。比起在韩国走过的山间小路，这次的路更长但不会特别难走。我们上午11点回到宾馆，有足够的时间洗澡，换衣服，吃午饭。

显然，我们的主人对这帮沙特人的印象有了改变。那位曾穿着皮鞋爬山，不断滑倒的经理告诉他的同胞我们是真正的好汉，轻轻松松就爬

完了长城。我想，对我们在爬山时，他却大部分时间坐在那儿这一茬儿，肯定没有跟他的同胞说。

会上，沙特代表团有5人，其中包括一个从韩国合资企业过来的代表，中方有30人。和30个人谈判，我觉得很好笑，而且根本没法谈。于是，我提议中方首席谈判人员随我去我的房间里谈，在那里我们可以达成最后协议，然后将结果提交全体会议。中方谈判人员和我很快就在协议条款上达成了共识，其余大队人马则理所当然地同意了。

那份协议最终没带来什么成果。但我认为，我们走山路成功登上长城以及在谈判桌上的表现足以向中国人表明我们的耐力以及努力达成协议的决心。1998年我们进一步增加了股权。王储阿卜杜拉率领一个沙特代表团出访中国，其中一项活动就是参加沙特阿美石油公司在北京的第一家营销办事处的开业庆典。但中方依然不愿让步。接下来的10年里的前几年我去过中国6次，但在炼油合作方面仍未达成任何协议。

2007年，我们的努力最终有了结果。那年2月25日，沙特阿美中国子公司与我们的中国合作伙伴中国石化、福建省政府以及美国的埃克森美孚签订了首份合作协议，签字仪式在北京人民大会堂举行。我们开展了第一个涵盖原油冶炼、石油化工生产及燃料化工产品营销全程一体化的中外合作项目。福建冶炼与石化有限公司在那年6月份开始运营，次月，营销合资企业也开始营业。

我们的“丝绸之路”有两条线路。沙特阿美石油公司最近一直在中国西南地区寻找战略性投资机会，这不仅可以促进当地的发展，也为我们在印度洋的中转油库提供了更多的市场。我们与中石化合作在沙特国内的红海上建成了世界上最先进、最环保的炼油厂。总之，中国公司近年来在沙特阿拉伯获得了价值250亿美元的交易额，而且这一数字会越来越大。

1990年我们与亚洲的贸易量基本为零，到如今，我们大约70%的原

油都销往亚洲。大多时候我们都是亚洲主要经济体最大的进口商。毫无疑问，我们是亚洲最值得信任的优质原油供应商。

由于1993年沙特石油炼制销售公司（Samarec）的并入，沙特阿美石油公司国内的炼油能力大幅度提高。沙特石油炼制销售公司1988年成立之初是国营石油矿业组织（彼特明）负责石油炼制的职能部门，后受皇室之命并入沙特阿美石油公司。一个实体公司负责监管炼油业务，这种事情看似相当令人费解。没错，确实让人看不懂。但这也是促成我随后职业生涯中最大一次的职务晋升的因素之一。

鉴于彼特明与沙特阿美石油公司间在过去10年里长期存在分歧，包括纳扎尔大臣在内的一些高级政府官员一直主张让沙特石油炼制销售公司从彼特明中独立出来。事实上，纳扎尔大臣之前曾找过任沙特阿美石油公司首席执行官的我，极力建议我们对沙特石油炼制销售公司进行高达5%的产权投资，以使这家萎靡不振的公司增添一点活力。与刚刚提过的彼特明一样，我和我的团队对沙特石油炼制销售公司的管理水平和业务水平不屑一顾。于是，我没有答应他的要求。

1993年年末，我接到一个来自利雅得的电话说，法赫德国王要见我。很显然，国王挂念沙特阿美石油公司的工作场所是否为员工提供了足够的清真寺供他们祈祷，也很关心这些清真寺本身的条件如何。我猜肯定是有人就此有过怨言。我派人迅速进行检查，对我们清真寺的位置逐一进行登记——按伊斯兰传统，在10分钟步行距离内必须要有一座清真寺——并写明其具体情况，甚至还要求附上照片。我敢肯定我们已超额完成了任务。

会面安排在晚上7点。我手上抱着一摞文件在下午6点50分就走进了利雅得的皇宫。等待接见期间，我享用了皇宫内提供的传统阿拉伯咖啡，之后还喝了茶。两个小时后又给我上了饭，但还是没被接见。大约午夜时分，我看见亚瑟尔·阿拉法特走进了宫殿。我心想：“这下可好了，如果国王今晚要会见巴勒斯坦领导人的话，那么他肯定没时间见

我。”此时，早已过了我该睡觉的时间，但没叫我走就不好擅自离开皇宫，所以我继续等。

大约凌晨1点15分，有人告诉我说法赫德国王准备接见我。我走进接待室，只见国王法赫德悠闲地坐在椅子上，没戴头巾，也没穿长袍，很随意。我走近他，按习俗吻了他的额头并与他握手。他指着旁边的一张椅子说：“阿里，坐。”

就如何汇报我们那些清真寺的情况及其具体方位，我事先排练过多次，就看他想怎样开始谈。可是，国王想跟我谈石油政策方面的事情。早知道这样，我就不把这些文件从办公室带来了。于是，我们就开始了谈话。

国王天性果断利索、韧劲十足。我们聊了3个小时，可根本没谈清真寺的问题。他清楚地表明，在沙特石油炼制销售公司一事上，他对纳扎尔大臣并不满意。我很注意不去批评大臣的做法，同时当话题聊到欧佩克时，我也小心翼翼地不做任何评论。我注意到国王在揣摩我对此有何反应。

我跟他说，“我在为您的公司效力”，而且那是我全部心力之所在。他说：“是的，我们都知道你的工作非常出色。”凌晨4点，我恍恍惚惚地离开了宫殿，飞回达兰，洗了个澡，然后就去上班。

我和大臣工作上依然密切合作，个人关系还是很好。跟我们这个行业里的大多数人一样，我们甚至还会八卦谁将继任他的职位。我俩都没想到合适的人。

我在1993年就已决定，到了60岁我就退休，因而我没把自己归在适任的大臣人选之列。我的朋友和家人遍布世界各地，我想多点时间和他们待在一起，而且我有一支得力的高管团队为我工作，他们会将我们的石油公司发展得更好。

1993年我给纳扎尔大臣寄了封信，请求允许我两年后离职退休。他将信转给了法赫德国王。国王拒绝了我的请求，没做任何解释，这是他的权力。我心想：好吧，还是要回去继续卖几年油。我并不知道他对我另有安排。

1995年6月我又去了趟菲律宾，参加沙特阿美石油公司与菲律宾国家石油公司的执行委员会会议。随后，我马上飞去阿拉斯加参加了由贝克特尔公司赞助的钓大马哈鱼之旅。贝克特尔公司是帮我们在海湾地区开发一项巨大的建筑工程的承包商之一。我希望参加这项世界级的垂钓活动，好让自己有机会减减压。

但是，想要减压的希望很渺茫。

# 第十三章
# 世界舞台

## ——20世纪90年代末

菲律宾访问结束，正当我收拾行李准备前往马尼拉机场时，手机提醒我收到一条穆罕默德·本·法赫德王子发来的短信，让我给他办公室打电话。法赫德王子是国王的其中一个儿子，任东部省省长。我猜是有关我们在东部省的石油业务的事情。由于纳扎尔大臣及我的管理团队知道我要外出阿拉斯加钓鱼一周，我决定让其他人去处理这个事情。

我先飞安克雷奇，然后又搭乘小型飞机途径阿留申群岛去往安克雷奇西南部的萨蒙王城。出小机场时，广播里正播着这样一则消息："烦请阿里·纳伊米先生拨打这个号码。"接着就报了一个吉达的电话号码。毫无疑问，王子想了解更详尽的业务情况。

我没打这个电话，坐上一架更小的飞机前往偏远的钓鱼小屋，飞机上装有供水上降落的浮桶。早就听说那里没通电话，因而我期待着享受大自然的宁静和平和。

那里风景如画，河水晶莹、清澈见底，两岸绿草如茵，远处映衬着阿拉斯加崎岖起伏的山丘。借着临近夏至的太阳，只要愿意，我们可以一直垂钓到夜晚。这是一次钓了就放的垂钓之旅，我喜欢这样。正如之前说过的，和大多数贝都因人一样，我不喜欢吃鱼。我们好不容易习惯了那里的蚊子，但又担心起了那里的熊。导游都没有配枪，但他们向我们保证，棕熊体型虽大，只要不去打扰它们以及它们的幼崽，它们就不

会伤害我们。

第二天早餐，一位男子进来说有人找我且听起来似乎很着急。我想如果有人竟然会派信使来这么偏远的地方找我，那一定有很重要的事情。于是我又跳上飞机，去往离这儿最近的一个有电话服务的村落。我拨打了吉达的那个号码，号码是法赫德国王的特别顾问易卜拉欣·安格雷的。

我问："易卜拉欣酋长，您找我什么事？我在阿拉斯加钓鲑鱼呢。"他说："你已被任命为石油及矿产资源大臣，请您于周三回国，届时将宣布这一决定。"

那天是星期一。我问这事有没有选择的余地，他说没有。于是，听到这个重大消息后，我做了任何处在我这个位置的人都会做的事——去钓鱼。我回到小屋，在等待沙特阿美石油公司的飞机从休斯敦的美国基地飞到安克雷奇来接我的同时，我又出去亲近大自然了。一起去的还有哈罗德·比尔·海恩斯，他曾是沙特阿美石油公司董事会成员，也是雪佛龙前任首席执行官兼董事长。有很多事情我还需仔细斟酌。

这件事着实令我惊讶。这是第二次完全出乎我意料的提拔。（第一次是40岁时被任命为副总裁）。那个时候我想，还有几年我就要在沙特阿美石油公司退休了。如今我60岁，我的职业生涯又将开始一个全新的阶段，而我对自己的所需、所想以及所要完成的事情毫无头绪。

我穿着高筒水靴站在溪流中，正努力地把思绪拉回到周围的美景时，突然看到一只体型庞大的熊跃起它的后肢，直盯着我，露出不悦的神情。我扔掉鱼竿，拼命往后逃。比尔则站在我身后的另一个河岸上，若无其事地拍照！其实，这只熊饿了，它想吃的是鱼，而不是贝都因人。

如果我相信精灵会来到阿拉斯加如此靠北的地方，我也许会将熊看

作一个预兆，就好比年轻时在沙漠里看到的狼。不管是不是预兆，我都别无选择，只能回沙特阿拉伯。鲑鱼和熊的归属是大自然，而我也有自己的归属。

我坐上公司的飞机离开了安克雷奇，向东飞了大半个地球回到沙特。很快我就发现，我的任命属于政府官员调整的一部分。这次调整换了几个大臣。纳扎尔不再担任大臣了，但不像亚马尼大臣那样被公开解职。办公室待了一会儿后，我和另外几个大臣一同动身去国王在达兰的夏季会堂，向国王宣誓效忠。这是我们国家的传统。

我被任命为石油大臣一事标志着，一个非政府官员出身的石油公司高管第一次在政府部门任职。2007年被任命为欧佩克秘书长的利比亚资深政治家对我的任命表示赞赏，他说："纳伊米在欧佩克里是鲜有的一个例子，没有人从一个现场地质师一步一步做到阿美石油公司的董事长。真的没有。遗憾的是，欧佩克那么多部长中，有他这样专业背景的人并不多。"雪佛龙公司前任董事长兼首席执行官戴维·欧雷利也认为："全世界许多其他地方的石油部长都是由政府特别任命且没有太多专业技能。因此，纳伊米与他们形成了鲜明的对比。"

在我们国内，哈利德·法利赫谈及沙特阿美石油公司过去和现在的人事时说："许多人也许从来没想过能发生这种事情，在政府官员中我们可以看到完全不一样的面孔。"而纳赛尔·阿吉米则认为，我被任命为石油大臣不是我个人的事情。他说："阿里·纳伊米当上大臣不只是对其个人的认可，而是对这个人所代表的某种东西的认可。政府看中的是其工作能力，并非其对政府的忠心。"

我在序言部分中曾提到，当被问及成功的秘诀时，我的回答是勤奋、机遇以及给上司长脸。不过我现在的上司是国王，所以第三点我已经不需要考虑了。

宣誓效忠之后，我私下里见了国王。我还是沙特阿美石油公司首席

执行官时，这是常事，但作为石油大臣还是头一次。这标志着，我不但与国王而且与整个王室的关系都变得更加亲密了。

担任大臣后的首次考验就是任命沙特阿美石油公司新的首席执行官接替我原来的位置。我的推荐必然会导致一家欢喜几家愁的局面，但我还是得做出决定。

1993年执行副总裁阿吉米退休后，次年我提拔了我们四位前途看好的领导作为执行副总裁。我和董事会打算从中选出一人继任首席执行官，而我作为石油大臣则担任董事长。

我知道做这个决定很艰难，而且会引起很多争议。我被提拔为首席执行官的很多年里，可以很清楚地看到我几乎是唯一能胜任这个职位的沙特人选。多亏近几年我们一直注重公司人员的沙特化，如今我们公司各个等级都有优秀的沙特高管排着队等着晋升。但是只有这四人中的一位能够成为首席执行官。

这四位有望成为首席执行官的执行副总裁分别是金融部的纳比勒·巴萨姆，勘探开发部的萨达德·侯赛尼，劳资关系部的阿卜杜勒阿齐兹·霍凯尔以及全球运营部的阿卜杜拉·朱马赫。他们每个人我都很了解。我培养并提拔过他们，所以我了解他们的能力，了解他们如何与他人共事以及如何从容地应对压力。我拿了张纸坐下来，在纸上写下他们各自的特点，一边写优点，另一边写缺点。

要做出决定非常困难，但权衡再三，我似乎心中有数了。最后，我选了阿卜杜拉·朱马赫。很多人都很惊讶，包括阿卜杜拉·朱马赫本人也感意外。我知道有人会觉得这个选择很奇怪。因为阿卜杜拉·朱马赫既不是工程师，也不是地质学家，更不是物理学家，他是一名政治学家、历史学家和文学家。我知道，对为何提名一位出版过作品的诗人来领导全球性石油公司，需要给大家一个交代。

我选他是因为，他看起来总能不拘于某一部门内部的纷繁纠纷和日常事务，不循规蹈矩、裹足不前。我相信他目光长远，做决定时能站在公司的高度，为公司更大的利益着想。而且，他人缘很好，总能把与他共事的所有员工及高管的优势发挥到极致。过去这些年，和他一起去亚洲或欧洲参加会议时，我一直鼓励他尽可能多了解一些关于石油公司的运营业务，以便为类似的职位变动做好准备。

世界各地研究沙特阿美石油公司的专家都密切跟踪这场新任首席执行官候选人间的角逐。美国智囊机构战略与国际研究中心总裁兼首席执行官约翰·哈姆雷曾说：“毫无疑问，朱马赫接任首席执行官打乱了沙特阿美石油公司一些人的阵脚。我觉得纳伊米的这个决定是想表明‘我需要一个人来拓展公司用人的广度和深度’。”他猜对了。

不知是对还是错，朱马赫一开始被任命为代理首席执行官，我不知道为何没有直接任命为首席执行官。但这样做也有好的一面，好让朱马赫有时间来证明自己。政府里的有些人希望我上交两个人的名单，让利雅得来最后定夺。由于我不想让政治干预此事，所以我说，我不会这么做，就选他一个。这对于朱马赫提拔为代理首席执行官也许起了重要作用。

那年12月，经国王批准，朱马赫正式成为沙特阿美石油公司首席执行官。我一听到这个消息就打电话祝贺他，他当时在从开罗飞往达兰的飞机上。现在由他全面负责公司的管理，接下来的过渡并不简单。出于不同的原因，很多人不赞同朱马赫提任为首席执行官，还对我和朱马赫进行诽谤，但我没有退缩。

作为一名政府工作人员，我授权朱马赫以他自己的方式经营公司。当需要提拔高级管理人员时，他都会与我协商以确定我是否同意他的决定，但我只会跟他说哪些事情可以做，但不会说哪些事情不可以做。

有时朱马赫也会向我清楚地表明谁才是首席执行官，我也尊重他这

么做。谈及我时，他这么说："当然，我们偶尔也开开玩笑。当他指挥我做事时，我就会跟他说，他当首席执行官时，如果石油大臣对他发号施令，他也会怒气冲天，不喜欢受别人的指使。然后他就笑着对我说：'但我现在不是首席执行官了。'"

早前的几次会面中，法赫德国王就曾表示要更加积极地参与到石油政策的制定和实施中来，纳扎尔当大臣时就是这么过来的，言下之意希望我当大臣也该如法炮制。实际上在任石油大臣几个月后，我已经准备好了就我首个重大的石油政策与法赫德国王进行面谈。但因他中风而动弹不得，那次讨论始终没能进行。他尽管还是国王，但那时大部分工作都是由他同父异母的弟弟——阿卜杜拉王储完成的。

过去的几年，我和阿卜杜拉王储见过很多次。他善于倾听，宽容友善，很会关心人。我任大臣时，我们关系很好。时间一长，关系会更好。但与法赫德国王不同，他不愿过问石油政策的细节问题。但我会确保他了解我这边的动态。

阿卜杜拉王储很久前说的一句话让我一直铭记在心。他说："阿里，不要畏惧王储，只需敬畏真主。"

无论是对沙特阿美石油公司还是对我们这个国家，我一直在努力做正确的事情。我这么做不是为了自己，只想产生积极的影响。而且我认为自己一直都很率直，以诚待人。这也许就是为什么我能在这个位置上待这么久的原因。再者，我一贯淡泊名利，不会死死占着这位置不肯走。这也是我为何有底气的原因之一。

我20世纪60年代在农业部工作但半途而废后，现在被任命为石油大臣，让我第一次做回政府职员。这次，我能影响整个政府机关的文化。员工都知道，如果大臣像沙特阿美石油公司的经理们一样准时上班，他们最好也得跑快点。

较之欧佩克，我们部似乎成了讲求效率的榜样。我第一次参加欧佩克的会议是在1995年。会议预定上午10点开始，我提前了5分钟到场。最早出现的一个部长11点到，其他的都是中午才到，真是难以置信。轮到我讲话时，我一开始就直奔主题：“以后开会说好10点开始就得10点到。”再次开会时，所有人都准时到场。我想他们都不喜欢我这样。

的确，欧佩克的问题远不止开会迟到这么简单。由于工作没重点，且纪律涣散，欧佩克成员得不到世界上很多国家的尊重。卡塔尔能源及工业部前大臣阿卜杜拉·阿提亚坦言：“我们通常在日内瓦开几个星期的会，可什么都没做。人们都喜欢那里的冬季运动，热衷于上街购物。就算设定了一个配额也没人理会。大家都在耍花招。”正如黎巴嫩资深记者瓦利德·卡杜里所说：“纳伊米上任之前，欧佩克陷于明争暗斗之中。”

我决心改变那种状况。我作为欧佩克成员国中石油产量及探明储量均居世界第一的国家的代表，希望将这一组织重新定位，将重点放在石油业务而非政治上。这个想法并不招人待见，当时遭到很多人的嘲笑，直至现在，很多人也不以为然。

欧佩克国际发展基金总干事苏莱曼·何毕士回忆起我参加的第一次会议：“他说了类似这样的话，‘别把我们的工作政治化。我们不谈政治。’这是不可能的。会后，我跟他说：“你这样的主张不切合这里的实际。我们拭目以待。”

欧佩克未来的秘书长阿卜杜拉·巴德里更支持我的主张。他说：“他努力把欧佩克会议的重点转移到经济问题上。他总是为成员国的福祉着想。”

纳特·柯恩是在华盛顿的咨询公司“国外报告”的总裁，也是第一个在沙特阿拉伯读大学的非阿拉伯人。他也说：“阿里让欧佩克更专业。纳扎尔先生有时会代表沙特阿拉伯给欧佩克其他成员国上一课，但我认

为纳伊米先生不会上一堂老师觉得很有价值，而学生不想学的课。”事实上，20世纪90年代末的亚洲经济危机将给我们所有涉足全球石油及金融市场的人上了极其昂贵的一课，还差点让我丢了工作。

我们设法要解决供应配额的问题时，矛盾就出现了。令人感到痛心的是，正如阿卜杜拉·阿提亚早就注意到的那样，对很多欧佩克成员国来说，在生产配额上动手脚不是个案，而是常规，有些国家情况还更糟。到1997年，委内瑞拉尤为突出，毫不遮掩地违反当时制定的限额。按当时的规定，石油日产量本应在300万桶以下，但他们却大开阀门，日产量达到360万桶。他们从额外的石油销售中获得大笔收入，因而国库充盈，但这是以牺牲其他成员国的利益为代价而取得的。

在一次欧佩克会议上，我与委内瑞拉能源部长欧文·阿瑞塔进行了正面交锋。我说：“你看看，因为你们这么做，我们欧佩克成员正违反我们业已达成的最高限额规定。如果你继续这样做的话，我将建议其他所有成员国都增加同样的配额。”过去几年一直和我们唱反调的伊朗也发布了几乎同样的信息。当看到委内瑞拉根本无意限制产量时，欧佩克其他成员国觉得该给自己松绑而不再受收紧产量的约束。因此，1997年年末到1998年，欧佩克的石油总产量开始增长。

石油供应的额外增长很快就造成了全球性的影响。由于受到当时称为亚洲金融危机的影响，石油需求急剧下降。正如我在前一章讲过的，20世纪90年代，亚洲经济急速增长，但很多时候，规则以及一些经济管制跟不上经济增长的步伐。因此，过度使用金融杠杆或者借入资本使该地区的金融资产及房地产出现了大量的泡沫。此外，很多国家的货币都与美元挂钩，这在经济状况好的时候能有好处，但一旦经济增长放缓，汇率下跌这一做法就成了累赘。

到1997年，可以越来越明显地看到，亚洲大多数地区的经济增长速度及资产价格已经难以为继。泰国似乎最脆弱，到1997年中期，泰铢贬值一半，整个国家的股价也下跌了75%。那年8月，国际货币基金组织

拿出总计达200多亿美元的紧急救助方案进行干预。我们都希望经济危机蔓延的趋势能得以遏制，并希望泰国周边的国家能吸取其教训。

但不幸的是，金融危机很快就影响到了其他国家。离泰国最近的一些国家则首当其冲，在几个月内灾难蔓延到整个亚洲，直至全世界。第二个面临货币贬值、股市下跌、房地产价格低迷的是印度尼西亚。接着菲律宾、韩国、日本及中国香港地区的经济也大幅衰退。俄罗斯及拉丁美洲的经济遭遇了螺旋式下挫。接下来的几个月，国际货币基金组织和美国轮流为一个个经济低迷的国家提供经济援助。

20世纪90年代初，美国存贷企业发生危机，导致其经济增长放缓。克林顿政府及受共和党控制的众议院一致同意控制支出，再加上互联网急速发展拉动了经济增长及股价上涨，90年代的后5年美国的经济又得以快速增长。然而，发生在亚洲的危机甚至波及了华尔街，人们日益担心这场旷日持久的磨难也会扰乱美国的经济发展。

1997年10月27日，道琼斯（工业平均）指数下降了554个点，或者说下降了7.2%，这是有史以来单日内的最大跌幅。接下来的几个月，经济萧条继续困扰着世界上最大的经济体。大概一年后，美联储敦促华尔街的银行家们拿出35亿美元，以帮助美国一家单一对冲基金公司——美国长期资本管理公司摆脱困境。其由金融危机引发的经营困境对全球的金融稳定造成了威胁。

前几年，原油的交易价格大概是每桶18美元，1997年10月很快卖到21美元一桶，后来随着供应的增加，需求的减少，价格开始下跌。国际能源署估算1996年欧佩克的石油日产量为2 584万桶。据国际能源署统计，1997年这一数字又有所增加，1998年第一季度日产量又增加到了2 855万桶左右，比1996年的生产水平高出10%，或者说每天多生产了250万桶石油。

欧佩克的下一次会议安排在1997年11月，在印度尼西亚的雅加达举

行。欧佩克内一团混乱，完全没有意识到四处蔓延的金融危机正笼罩在我们头上。每个人都知道我们的石油产量急剧增长，但官方给出的生产上限却没有反应这一事实。于是，我们试图使两个数据相互一致。会议结束时，欧佩克发布了一个声明，确定了一个更加精确且数值更高的上限。消息一出，全球一片哗然。

资深记者、经验丰富的欧佩克观察员瓦利德·卡杜里说："我对雅加达那次会议印象尤为深刻。我们当时作为记者坐在大厅，听到这个消息，大家都感到震惊，真的很震惊。我记得石油公司的人听到这个消息，脸都吓白了。"对很多人来说，那次声明表明了欧佩克又一次与现实步调不一致。我们在雅加达，在全球经济危机的中心，欧佩克竟然在增加石油产量。可想而知，全球媒体反应激烈，骂声一片，而我更是众矢之的。但欧佩克并未增加生产，只是实事求是地反映事实而已。石油价格应声狂跌。

主要石油生产国国内的资本市场一片恐慌。到1998年3月，布伦特原油在世界石油市场上的价格降到了11美元一桶。在有些国家，价格还要更低。非欧佩克成员国的墨西哥1994年对比索实行强制性贬值后，其经济已经缓慢复苏。埃内斯托·塞迪略总统领导的亲商政府致力于为经济注入新的活力，但经济的恢复突然受到石油价格下跌的威胁。由于多种原因，那段时间墨西哥的石油价格比全球市场基准价要低许多，1998年最初几个月的报价低至每桶6美元。

在这之前，欧佩克与非欧佩克石油生产国间从没有过任何协调行动。当然，我们的外交官会与他们进行磋商，但讨论的话题往往不是我们成员国最有价值的出口商品。但在公司或部长层面，我们之间几乎没什么正式的交流。我和很多石油生产国的石油部长几乎同时得出一个结论，如果想让我们的经济不再遭受痛苦，我们就必须改变这种缺乏交流和协商的现状。

首先，我请求广受尊敬的阿尔及利亚政治家尤瑟夫·尤素菲代表欧

佩克于2月份去加拉加斯与委内瑞拉商谈。尤瑟夫·尤素菲先后担任了阿尔及利亚的能源部长和首相。这次会谈亲切友好，但委内瑞拉没打算让步，至少在公开场合是这么说的。委内瑞拉能源部长当月发表声明说他们的石油产量一桶都不会减。在不需设法取悦国内民众的幕后，委内瑞拉和其他石油生产国则表明，如果欧佩克成员和非欧佩克要一道分担经济衰退带来的痛苦，他们可能会接受减少产量的提议。我要继续施压。

在墨西哥和我一样当部长的路易斯·泰雷兹是一位备受尊敬的政府技术专家，1997年10月正值许多发展中国家的石油市场走下坡路时，开始担任石油部长。因对脆弱的墨西哥经济忧心忡忡，他于1998年初与塞迪略总统及财政部长进行了会谈。他说："我们基本上可以这么说，避免经济崩溃的唯一办法就是，如果欧佩克有什么行动，我们就加入他们的行动。"这对于提倡以解除管制、解放市场著称的国家来说，真是革命性的言论，而且那次会议的主题也严格保密，只有墨西哥政府高层领导才知道。

在1994年美国对比索进行紧急财政援助期间，泰雷兹与克林顿政府建立了密切的关系。期间，泰雷兹造访白宫，就墨西哥今后的一些打算通报华盛顿。他会见了美国前高级顾问麦克·麦克拉蒂以及美国国家安全顾问桑迪·伯杰。他说："我告诉了他们我们的公共财政状况以及油价下跌的影响，并且说我将与欧佩克进行商谈。当然，不管美国同意还是不同意，我们都会这么做。"克林顿政府的人则说，对油价持续走低的影响，美国人也有类似的担忧。泰雷兹说："他们不鼓励我与欧佩克商谈，但也不反对。"

在这几个月里，沙特阿拉伯也让美国的官员知道我们将有兴趣努力协调欧佩克的减产事宜，而且让他们明白我们的立场，即欧佩克成员国以及非欧佩克的主要石油生产国也得参与到石油减产计划中来。美国官员非常谨慎，不在公共场合发表暗示美国消费者将支付更高油价的声明。但他们知道，在油价一直如此低迷的情况下，无论我们欧佩克成员

还是美国主要的石油公司的勘探和生产必定难以为继。

墨西哥的下一步行动就是与委内瑞拉进行沟通。那年初，泰雷兹事先在迈阿密安排了一个活动，与委内瑞拉的路易斯·吉乌斯蒂进行了秘密会谈。在之前的谈判和会谈中，两人建立了良好的个人关系。泰雷兹说："委方的想法是，'让我们使欧佩克重回正轨，而且如果墨西哥能帮助我们摆脱困境的话，这对我们大有裨益。'"

到1998年3月中旬，石油生产国对协调减产的事多少也开始进行了一些积极的公开表态。泰雷兹飞去奥斯陆会见挪威政府代表团。3月19日他们发表了一个声明说，他们讨论了两国石油政策方面的问题、当前石油市场的现状以及未来的发展前景。在公开场合，挪威政府官员说："挪威现在还没做好减产的准备，我们还在观望。"私下里，泰雷兹从奥斯陆打电话向塞迪略总统报告说："他们基本上同意在减产问题上将与我们站在一边。这给了墨西哥政府一些安慰。"泰雷兹说，"这表明如此一来，作为与欧佩克合作的唯一一个非欧佩克成员，我们将不再形单影只。"

我对委方说："我们一荣俱荣，一损俱损。如果你想提高油价，你就带着墨西哥一起来利雅得见我。我们开个会，达成个协议。"于是我偷偷地邀请墨西哥和委内瑞拉的代表，于3月21日至22日来利雅得与我及我们的谈判人员进行会谈。这是首次与非欧佩克成员达成的减产计划，已经到了商谈具体细节的时候了。

在达成协议之前，我们不希望会谈的消息影响到石油市场。两国代表团各自飞往西班牙，在马德里机场私下会见了阿尔及利亚石油部长并邀请其一同加入。别人跟我说，阿尔及利亚石油部长对墨西哥扮演了本该属于他的"公正的调解人"的角色很不满意。自我意识、个人理想及本国政治利益试图夺走我们对拥有更为美好未来的希冀，这种事情不是第一次，也不会是最后一次。不管怎么说，为避免引起猜疑，墨西哥代表和委内瑞拉代表一同坐上委方的飞机秘密飞往利雅得。

在某种程度上，我们成功了，但还是没能逃脱媒体的猜测。3月23日，《中东经济调查周报》（*Middle East Economic Survey*）在3月23日的那一期报道中说，欧文·阿瑞塔于3月19日离开加拉斯加前往欧洲，具体去什么地方，有什么事情，不得而知，而且自此就找不到人影了。

我在利雅得机场会见了墨西哥和委内瑞拉的代表团。他们各自驻沙特的大使也在一边迎候。从西班牙来的飞机上，委内瑞拉和墨西哥的代表团就说好了由墨西哥先发表讲话，也许是因为他们知道我曾和委方石油部长欧文·阿瑞塔之间曾有过言辞激烈的交锋。泰雷兹说，墨西哥希望与委内瑞拉及欧佩克其他成员国合作，且从他在奥斯陆的会谈来看，他相信挪威也将同意石油减产计划。

罗德丝·梅尔加当时是墨西哥石油部长的顾问，他很受人尊敬，后来当了部长。他说："那时我们根本不知道沙特阿拉伯与委内瑞拉的关系有多僵，不过因某种原因墨西哥成了一座桥梁，我猜想沙特人认为我们能让委内瑞拉说实话。那时我们与委内瑞拉的关系的确很好。"由于墨西哥在这具有历史意义的相聚中所起的作用，我明确表达了对他们的感激之情。

第二天早上我们就开始商谈正事。我直奔主题说："我减产一桶，你们各自也得照做。"可是他们并不乐意这么做，于是我说："要么接受，要么不接受。你们要是想油价回升，就得照办。"几轮会议下来，他们终于同意了。

我告知其他欧佩克成员国我们这边的情况，且希望他们也能降低产量。为了表明沙特阿拉伯对欧佩克成员国与非欧佩克成员国一视同仁，我当着墨西哥及委内瑞拉的石油部长的面打电话联系其他欧佩克成员国。泰雷兹说："在那次会议上，三国之间的关系很透明，很公开。我们看着他与其他人谈判。"我还说我还将面见挪威和俄罗斯代表，让他们也加入减产计划。3月22日，阿拉伯、委内瑞拉及墨西哥就我们达成的协议发表了公开声明。声明说："我们决定与其他欧佩克成员国与非

欧佩克成员国一道努力，将每天减少160万到200万桶石油的市场投放量。”根据所谓的利雅得协议，沙特的石油生产量每天减少30万桶。

消息公开后，油价很快就上升了1.5 —2美元。这说明我们会谈的保密工作做得不错。这个消息受到大多数石油生产国的欢迎。不过，有些国家也在本国的报纸上对非欧佩克国家与欧佩克国家走得太近表达了保留意见。比如，泰雷兹部长就被墨西哥媒体称为泰雷兹酋长，而且因其背离自己先前倡导的自由市场理念而受到批评。

玛丽特·阿斯塔德自1997年10月至2000年任挪威能源部部长。她说过这么一段话：

> 我发现在1998—1999年，通过各种不同的会议，欧佩克国家与非欧佩克国家建立了信任。挪威能做出决定，我认为纳伊米先生在其中所起的作用尤为重要，因为他与别国对话的方法非常明智。他很开明，也很有智慧，能够尊重别国做出的不同决定。

1998年一整年我们都在接二连三地开会，以确保商定的削减计划真正落到实处。

尽管协议发表之初，油价开始有所恢复，但随着亚洲金融危机的蔓延，油价又一次下跌。很多迹象表明并不是每个人都遵守承诺，这又造成一阵不安。尤其是俄罗斯、伊朗以及委内瑞拉，甚至不想将自己的产量削减到约定的水平。伊拉克大幅增加了石油产量使供应过多的问题更加严重。本着既帮助缓解伊拉克人民所遭受的战争痛苦，又不能增强萨拉姆·侯赛因的实力的原则，1990至1991年的海湾战争后，联合国批准实行以石油换食品的计划允许伊拉克出口石油。

世界各国政府的支出都受到影响。过去的一整年，墨西哥政府的石油收入在联邦财政收入中所占的比重从37%下降到28%。1998年，石油

收入的减少迫使墨西哥政府不得不三度调整预算。我们自己国内的预算也一样紧巴巴的。与1997年相比，1998年沙特阿拉伯的石油收入下降了30%，而且政府的债务再次飙升，超过GDP的100%以上，是海湾战争期间债务水平的两倍。当然，全球大多数石油消费者都喜欢这么低的油价。

随着利雅得协议签订一周年纪念日的到来，全球油价又一次到达极低的两位数水平。拿墨西哥来说，其石油价格不超过10美元一桶。我们必须进一步做出外交努力。1999年3月初，阿卜杜拉王储与伊朗总统穆罕默德·卡塔米进行了电话沟通。电话中，他们同意共同应对油价暴跌的问题。1999年3月8日，我在利雅得与伊朗石油部长赞加内进行会谈后，又与科威特、卡塔尔及阿曼等国的石油部长进行了会谈。我们承诺与欧佩克及非欧佩克石油生产国密切磋商，最重要的是，采取一切必要的措施大量减少当前的石油产量，以消化过多的市场存量，进而促使油价上涨。

接下来的一次关键会议是1999年3月11日至12日在海牙的阿尔及利亚大使馆由尤瑟夫·尤素菲主持的。出席会议的有沙特阿拉伯、委内瑞拉、墨西哥、阿尔及利亚及伊朗等国的代表。由于墨西哥泰雷兹部长认为自己必须待在国内参与总统公布的一项政府项目，因而无法出席会议。对此，我有点失望。在场的部长们都在谈判时，其他官员则在苦思冥想以拟出一份大家都能接受的协议文本。

罗德丝·梅尔加是当时在场的墨西哥代表之一。她这样描述自己面对的不一般的挑战：

> 那时我是在场的唯一一名女性。各位谈判人员为协议中哪些内容该写，哪些内容不该写而争论不休。他们把我撂在一边，不让说话，我终于忍无可忍。于是，我站起来说：“你们给我听着，我代表墨西哥来这儿开会，如果你们不想我待在这里，没问题，我可以

走人。一旦我出了这个门，说明墨西哥退出了会议。”你应该可以想象我当时的表情。伊朗代表知道我的意思，他连忙说：“别、别、别、别！您别走！墨西哥想说点什么？”

会议是在使馆住宅区内一个宽敞的会客厅进行的，开得大家都很疲惫。替泰雷兹来开会的是墨西哥国家石油公司(Pemex)的负责人艾德里安·拉如。等到要在减产协议终稿上签字时，拉如说这超越了他的职权范围。我走进厨房和罗德丝·梅尔加商量，叫她给在墨西哥城的泰雷兹部长打电话，这样我就能直接与他谈谈。那时，墨西哥天还没亮，但她还是给泰雷兹部长打了电话。泰雷兹部长坦言，只有墨西哥总统才有权决定，所以等到总统塞迪略睡醒后，他给总统打了电话并得到了批准。

我走出大使馆，对守候在外面的媒体记者做了一个象征成功的“V”形手势，然后打电话给阿卜杜拉王储告诉他这个消息，接着回到宾馆好好补了个觉。

协议于1999年3月12日宣布。协议称欧佩克成员国加上墨西哥、挪威以及阿曼等国家将承诺每天减少210万桶原油以进一步削减原油产量，这比先前协议说的减少200万桶还要多。正如《中东经济调查报告》所报道的：“毫无疑问，作为欧佩克主要石油生产国的沙特阿拉伯在背后不遗余力地倡导减产协议，这为协议的最后达成起到了关键作用。”到1999年6月，欧佩克成员国在维也纳开会，正式签署了减产协议。这次我们一定要让协议执行到底。

英国石油公司前首席执行官约翰·布朗勋爵总结了谈判为何如此艰难的原因。他说：“欧佩克内部存在严重的管理不善问题，当然主要是因为委内瑞拉，而不是沙特阿拉伯，这两者截然相反。”他看得出我们一直在努力改变这一切。他还补充道：

纳伊米知道做出一项决定要面临很多限制，他也很清楚目标是

什么。尽管他有时对真相有所保留，但他从不说假话！他当然会有所保留，因为谈判就是这样，但他很清楚谈判的目的、需求以及危机的解决方案。在我看来，他促成了多轮非同寻常的谈判，在没把沙特逼近墙角的情况下使其得以控制油价。亚马尼大臣则在这一点上出了问题。

美国及其他的一些工业化国家也基本上支持这项协议。美国能源部长比尔·理查森于1999年3月22日对《纽约时报》能源专栏记者尤瑟夫·易卜拉欣说：“我们觉得低油价对消费者有益，但也认识到低油价对于我们自己以及我们的朋友委内瑞拉及墨西哥来说也有负面影响。”他补充道，“到目前为止，欧佩克的反应还是冷静且负责任的。”

我们按照协议削减石油产量，那年绝大部分的时间，因需求增长，油价都有所回升。那年11月利雅得三友——我们沙特阿拉伯、委内瑞拉及墨西哥重申，减产计划至少会持续到2000年3月底。那个月油价最高达到每桶25美元，是自海湾战争以来的最高水平。1999年一整年的均价是每桶18美元，是那年春天我们谈判所设定的目标价格水平。到2000年夏，由于亚洲经济增长反弹，油价最高卖到了每桶30美元。为此，沙特阿拉伯又增加了产量以帮助平稳原油价格。

我任职石油大臣的前5年真是一场冰与火的考验，但我挺过来了。更为重要的是，沙特阿拉伯使自己成了欧佩克内甚至在全世界石油生产国间公认的领头人。我坚信在刚过去的危机中业已建立的同盟关系和相互理解对我们构筑美好的未来将大有裨益。

也许这只是我的良好愿望。

# 第十四章
# 开发谢巴

## ——1995—1998

国际油价在1997年和1998年出现狂跌的同时，我也面临来自国内的一些重大挑战。

这首先对沙特阿美石油公司这一企业来说是一个大考验，对沙特阿拉伯这一国家来说意义更加深远。它是一个宏大的工程，将考验公司的技术水平、管理意志以及员工的劳动技能。它就是谢巴油田。

出了阿拉伯以及石油行业，谢巴油田鲜为人知。原因很简单：它位于沙特东南角的鲁卜哈利沙漠。鲁卜哈利沙漠的英文意思是“空白之地”，名字恰如其分。

世界上最大的沙漠之一的鲁卜哈利沙漠，面积65万平方公里，是大自然绝妙的奇迹。英国著名的探险家贝特蓝·托马斯和圣约翰·菲尔比在20世纪30年代以及在1946—1950年曾穿越这一地区。威尔弗雷德·塞西杰在他的《阿拉伯沙漠》一书里对鲁卜哈利的谢巴地区绘制了地图并进行过描述。

他回忆了当时穿越这片看似浩渺无边的一个个沙丘时的感受，“我环顾四周本能地寻找出路，但极目远眺，只见无边无际的沙漠在最远的某处消失在天际。在无垠的沙漠旷野中，我陷入绝望，看不见任何生命的气息，甚至连一棵凋枯的植物也没有。”

这里白天的气温能超过50摄氏度，夜间可降至冰点，年降水量不到3毫米。广阔的沙丘高高耸立，约有300米高，是“空白之地”谢巴地区的一大特色。不言而喻，在此生存有多么艰难。我年轻时曾在这儿工作，期间得过一次病，有过亲身体会。当然，勤奋吃苦的贝都因人几百年来从南方用驼车运送货物在这一地区来回奔走。但这里依然环境险恶，人们不会轻易选择此路。即便在拥有各种GPS技术和移动电话设备的今天，人们也会迷路而难觅归途。这一地方经常也出现在神话故事和民间传说里。

我们来到了这里，想在这里开采石油。

石油公司的地质专家们早在1938年就对鲁卜哈利沙漠边缘进行过勘探，1948年又去过一次。直至20世纪50年代末，他们才敢冒险进入谢巴腹地的盐碱滩内勘探钻井，又到1968年才在谢巴1号井开采出石油。随后，我们确定谢巴油田约64公里长，13公里宽。其石油储量惊人，超过140亿桶，相当于北海地区石油储量的总和。其天然气储量达约7 000亿立方米，大约占我们天然气总量的10%。

倘若没有这些优势，这就是一块蛮荒之地。油田离石油公司总部大约800公里，没有通公路。

到1974年我任北区生产经理那年，我们在谢巴钻了50个探井。我们仅在巨型沙丘间的盐碱地上钻探了一些直井。顺便提一下，自20世纪50年代以来，我们一直通过卫星跟踪这些沙丘，并确定它们不会像多数沙丘一样慢慢漂移。当然，其表面的沙子会被吹走，但这些沙丘的基本形状依然完好无损。这可能是因谢巴周围的湿气渗入沙丘底部使然。对此，我特别感兴趣。正如之前提到过的，我曾研究过位于利雅得与达兰间的达纳沙漠上的一些沙丘，它们每年以多达4米的距离在移动。

我们以2 000米左右、较浅的深度对这些油井进行钻探以估算其产油量。这也是我们位于西北的加瓦尔巨型油田的产油深度。试钻的这些

井的确能产油，但日产量大概只有2 000至2 500桶。这一产量对于类似得克萨斯和米兰周边的油田来说也许可以。但考虑到油田的位置和恶劣的沙漠生活条件，再加上交通便利的加瓦尔油田内的类似油井日产量是其3至5倍这一事实，谢巴油田将给我们带来的经济效益则明显不够大。此外，谢巴油田呈三明治结构，下面一层是水，上面一层是气，中间是含油岩，这就增加了开采的难度。基于这些探井数据，那时我们决定不开发谢巴油田。

苏联人早在20世纪30年代就已经钻探过早期的水平油井。水平钻井法以直井开始，至某一深度后则继续以水平方向钻探，直至目标含油岩层。这种技术没在其他国家推广。坦率地说，几十年来，也没觉得有什么必要用这种技术。50年后的1985年，对得克萨斯的几处水平井在所谓的奥斯汀白垩层成功钻探后，水平钻探法又时兴起来了。这一技术迅速在全世界得以普及。

之前我们一直以某一角度，而非垂直往下的方式对一些近海的油田进行钻探直至坚硬的蓄油层。到1991年4月，沙特阿美石油公司在我们近海的贝利油田第一次成功地钻探了一些水平井。通过使用这一技术，这些水平井的产油量是其同一油田内垂直井产量的3倍。

水平钻井技术一经采用，其帮助我们开发谢巴油田的潜力便显而易见。我们将之与三维地震成像技术配套使用。早在20世纪70年代末，我们就一直使用三维地震成像技术早期较为原始的形式对地下蓄油层绘制过详细的平面图。如今，水平钻井法和三维地震成像技术的配套使用，一下子让我们不再局限于开采盐碱地下面那些可以直接采得的石油，而有办法找出并开采蕴藏在谢巴巨型沙丘下面的石油。

可是，预期的回报能给投入提供充分的理由吗？就是否开发谢巴这一问题，沙特阿美石油公司管委会自1989年始就曾考虑过多次。每次我们都得出这样的结论：这些令人叹服的技术进步在需投入的时间、精力和资金面前并没有什么说服力。当时我们规划的五年项目开支大约为5

亿美元。尽管这些提议不断地遭到搁置，但我依然不愿放弃对谢巴的投资开发。

1995年初，那年我任首席执行官，我们重新审视这一问题。钻井和成像技术不断进步的同时，我们也在进行一项环境影响研究。我们决定在不破坏其相邻沙丘和盐碱地的前提下，推掉一部分沙丘以建设一些石油加工设施、一个工人社区和一个飞机场。此外，油价一直维持在每桶20美元左右这一非常有吸引力的价位，也可以为投资开发谢巴提供充分的理由。

另一个因素又增加了我们的压力。我最近得知，一些外国石油公司已经就开发谢巴问题与沙特政府，尤其是石油大臣纳扎尔进行了接触。壳牌石油公司和美孚石油公司的代表们分别与纳扎尔联系并说得很实在："你在谢巴有一块美丽的油田。我们认为沙特阿美石油公司没有能力开发它。他们一次又一次地放弃这个念头。我们将用5年时间，投资5亿美元帮助你们开发。"

我越琢磨此事，越是忧心忡忡。想投资开发谢巴的不只有壳牌和美孚两家公司。我看到消息说，法国道达尔石油公司已经讨论过将沙特阿美石油公司的上游资产，尤其是谢巴置换成下游的冶炼及其他加工资产。后来，报纸又说，弗朗索瓦·密特朗总统的幕僚们深信国王法赫德及其圈内人为报答法国参与海湾战争将信守就此项交易曾做出过的承诺。（我猜想那是欧洲人错将阿拉伯领导人的赞赏和鼓励之词理解成了特别报偿之意。不过，我没有参加那些会谈。）事实上，法国的另一家大石油公司、后来与道达尔合并的埃尔夫阿奎坦石油公司知道了这一潜力巨大的交易，设法参与其中，从而使谈判复杂化。要不是这样，我们看到的可能就是法国人所谓的"既成事实"，从而让我们失去对谢巴的控制。

那些在我看来对我们国家利益构成威胁的外国公司并非问题的全部。我承认对1993年未能与日本达成炼油交易仍感沮丧。我总觉得，新

下松炼油厂这个干劲十足的渔民将永远离我们而去。我们有时须得与外国公司合作，并愿意去适应与我们不一样的做法和目标。在他们的国内市场发展炼油和加工企业就是一个明显的例子。但有时我们也需要单干。

就开发谢巴的问题上，我坚定地认为我们得单干。

1995年2月15日，在沙特阿美石油公司管理委员会会议上，我和阿卜杜拉·朱玛赫面对面地坐在会议桌前，就是否开发谢巴进行投票表决。会议持续了很长时间。我们将所有的利弊关系都拿到桌面上进行了讨论。我的观点是，此项目关乎国家荣誉，刻不容缓。最后，我提议投票表决。大家一致同意将开发谢巴问题提交沙特阿美石油公司董事会。我拿起一张便条纸给朱玛赫写了一句话，然后将纸条滑向桌子的另一头，纸条上面写道，“谢巴是我的下松”。

纳德米·纳斯尔来自东部省，是阿美石油公司的第三代。我和他父亲都是在阿美石油公司一步一步走到现在的位置，彼此很熟。纳德米1978年毕业于法赫德国王石油矿产大学，获化学工程学学位。毕业那天，他从与我们总部大楼相邻的校园出来径直走进阿美石油公司的招聘办公室。那个单纯的年代并没有严格的安保。

那年6月份，纳德米·纳斯尔开始在阿美石油公司上班，做一名工程师。他曾在国内和国外都工作过，参与过主气系统工程以及生产、冶炼、管道等其他项目，1993年在艾卜盖格工作期间被提任为经理。他曾从事过多种不同的工作，为其日后改变其一生的职业走向打下了良好的基础。他是一位年轻有为的经理。我打算让他在开发谢巴的工作中打头阵。

我们让纳斯尔担任谢巴工作组的组长。1995年3月份，我们给他两周时间准备就此项目给管委会做一个陈述。他不愧为一个优秀的工程师，认认真真地做了功课。他查阅了早前有关开发谢巴的4个提案。这

些提案中工程预算开支都在50亿—60亿美元，工期5年—6年。他的工作组提议，如果省去一些程序，加快一点进度，我们可以把开支减到40亿美元以下。但时间仍需5年，目标定在2000年完成所有设施建设。

我跟他说，他的陈述给我们留下了深刻的印象，但我们必须在世纪之交完成谢巴的建设。外国公司正在规划一个五年项目，这是对我们的国家、我们的石油以及我们的技术的一次大考验，我们必须加快完成。管理委员正争论一些细节和时间表问题，纳斯尔则在一旁看热闹。我们最后敲定在1999年年中完成项目建设。纳斯尔胸有成竹，很干脆地答应了。因我们决定要向全世界宣布这一项目，并一定要准时完成，我们坚决要求他和他的团队花3个月时间进一步确认。

此项工作有条不紊进行着，而我去了阿拉斯加垂钓。期间，我得知，我将被任命为石油大臣。朱玛赫接任了沙特阿美石油公司的首席执行官，这意味着他也接管了开发谢巴的职责。但我并不准备放手这一引人注目的工程。

朱玛赫和他的团队飞往洛杉矶，与位于帕萨迪纳附近的承包商帕森斯公司一道着手规划这项庞大的工程，以确保能在1999年年中完成。纳斯尔不仅说1999年年中没有问题，而且还保证他的团队只需花不到40亿美元便可完成此项目。万事俱备，只欠东风。

回到达兰，我和朱玛赫见面讨论工程问题。作为沙特阿美石油公司的董事长，我在这里保留了一间办公室。谢巴开发问题想得越多，我越觉得需要更多的时间来认真考虑。仅仅向人们说明我们的能力在不断提升，能够完成这项重大工程的建设，对我们来说，这还不够。

作为石油大臣，我对这个世界有不同的看法。作为世界上产量最大、信誉最好的石油生产国，我们能够在世界上占有举足轻重的位置。要做到这一点，我们得重新思考我们的行事方式。我们要相信自己的能力，不畏艰险，敢于面对。

我要求我们自己要大幅节省成本，提前一整年完成谢巴工程。我们的团队再次审查了计划的每一个步骤，详细考虑了今后可能遇到的各种情况。最后，他们带回了一个大胆的提案：1998年年中或3年内完成工程，开支25亿美元。在如此偏远的地方，建设一座世界级的油田，那将是一个全新的创举。纳斯尔和他的团队接下来要做的事就是使之成为现实。

朱玛赫作为沙特阿美石油公司的首席执行官，得由他来给团队施压，树立忧患意识。的确，朱玛赫开玩笑说过，开发谢巴是一项“不可能完成的任务”。我则更多地把自己的角色定位成“首席激励官”。

我看望团队时常给他们加油鼓劲。即便他们住在沙漠的临时住所，如果可能，我也会和他们从早到晚待在一起。他们都是英雄。我常去那里激励他们，强调他们工作的亮点。我知道他们心里紧张、害怕，充满恐惧。

谢巴团队、公司的其他人以及全球石油业界都知道其中困难重重。我们正在做以前从未做过的事。我和沙特阿美石油公司面临来自各个方面前所未有的强有力的抵制。有些方面之前我提过，有些很快会提到。从很多方面来说，谢巴是在我担任石油大臣首个任期内的工作重点，因为全世界都在等着看沙特阿美石油公司能否完成这一工程。在谢巴开发油田，条件艰苦，环境恶劣。我们曾夸下海口，我们能做到，而且其投入要远远低于之前的任何其他油田。

谢巴地理位置偏僻，自然条件恶劣。这迫使我们的团队要想出一些新的招数。小型飞机可以在几个小时内，短途运送一批工程师，但要运送几百万吨的设备和材料却无能为力。

为不耽误工期，我们不能等到直通施工现场的永久公路完全修好才来运输这些大型设备和材料。公路在一边修的同时，我们用承包商的卡车在已有的公路上将材料运至距谢巴2/3的路段，然后将这些货物转到

沙特阿美石油公司的沙漠专用车上。这种车的巨型车轮是专门设计的，用于越野路况。这些柴油驱动的“巨型骆驼”，穿行于酷热的沙漠中和接二连三的沙暴里，光在1996年就运送了3 800多批，总量达9万吨的货物。

越过且环绕一座座沙丘，通向谢巴的386公里的永久公路花了一年的时间竣工了。将公路分成3段并交由不同的承包商修建，其完成时间实际上提前了3个月。为在沙地上面铺设坚固的路基，需在其上面堆上好几层从泥灰坑里挖出的黏土，然后浇水，压实。路一经修好，满载货物的卡车不到12小时就可从达兰到达谢巴。10个月后，我们移开了近300万立方米的沙土以扩宽工地现场的其中一个盐碱地，开通了一条能起降波音737的飞机跑道。

谢巴内的主要加工设施包括3个油气分离车间，1个气体压缩车间和几个海水淡化处理及发电等用的公用车间。修建了可容纳1 000名员工的住房。首批750名员工实行24小时轮班制，业余时间可以享用包括图书馆、游泳池和健身房在内的娱乐设施。像很多偏僻的地方一样，这里的设施都是为单身男子而建的。在工地，根本没有什么家庭设施。机场修好后，已婚男性就可以经常飞回东部省的家。

按计划我们需要每天从谢巴抽取50万桶“轻质原油”。由于这种原油可与我们国家其他地方发现的更重的原油混合并使其质量变轻，因而很有价值。而且这种轻质原油更容易混合和精炼成价格很高的航空燃油。

为把石油从谢巴运输到艾卜盖格的加工中心，我们铺设了645千米直径1.2米的地面管线。用较高的压力输油可以不用修建和维护油泵站，节约了工程成本。但同时，在压力如此高的极端情况下运行，其管道附件和其他零部件就要求具备最高的质量标准。在谢巴生产石油，我们尽可能节省成本。但在质量问题上，我们从不含糊。通过现有的管线网络，谢巴的石油可以从艾卜盖格输送到我们在海湾的拉斯坦努拉或者朱阿马出口码头。

地下的工作也同样卓有成效。我们首先钻探了一些盐碱地上的17口垂直井以绘制和监测地下蓄油层的状况。所获信息与3D地震成像结果结合起来，以确定我们水平井的最佳方位和深度。这样做的目的是尽可能最有效地将油抽进水平井内，同时又不把油层以下、气层以上的水吸进来。四个水平探井以每天1.2万桶的速度产油，是我们20年前勘探过的直井产油量的5—6倍，跟我们预想的一样。

在1998年的第一个生产阶段，我们在周围的沙丘底下钻探了100多口水平生产井。这种典型的水平井延伸1公里直至含油池。我们估算，如果仅仅使用垂直钻井法生产等量的石油，其支出是我们水平井的6倍。几年时间，水平钻井技术快速发展，我们水平井的深度可以延伸到沙丘底部12公里。而且，我们的钻头可以通过卫星获得地质导航服务。

工程开工3年后，也是谢巴发现油田30年后的1998年7月，工程如期竣工投产。和这一壮举同样令人叹服的是，谢巴团队只用了17亿美元完成了项目建设，比本已紧得不能再紧的预算目标少了8亿美元。随后的10年，我一直铭记这一成就。那时，还有另一个划时代的工程也顺利完成。

项目得以按时完成令人叹服。尖端技术的使用也使谢巴成为现实。这都离不开一个最为关键的因素——沙特团队。负责谢巴工程的团队里90%是沙特人，沙特阿美石油公司非常自豪地称之为“沙特化的顶峰”。这些沙特人第一次参与这些大工程。

朱玛赫将裱了框的陈述词送给我以纪念我对谢巴所做的贡献。里面还有一张1995年2月我递给他的那张上面写有“谢巴是我的下松”的纸条。它今天还挂在我的办公室。

谢巴很快成了我们向来访的高管和媒体展示我们工程师水平以及国家实力的首选之地。我虽然去过那里无数次，但来自不同地区的人们在这偏远的地区辛勤劳作的景象以及这片沙漠的美丽景色总是让我百看不

厌，流连忘返。

1999年皇储阿卜杜拉为谢巴油田正式揭牌。技术上取得的成就让沙特阿美石油公司感到自豪。但我认为，这一成就的取得对一个国家在精神上的影响更为深远。

法赫德·阿卜杜勒卡里姆自2007—2014年任沙特谢巴地区经理。“我记得小时候就听说过空白之地，”他说，“假如你想吓唬某人，就会威胁说把他送到空白之地去。后来沙特阿美石油公司来到这里，用了3年时间建了这个油田。从此，空白之地不再空白。”

由于全球油价出现暴跌，谢巴所取的成绩愈加令人印象深刻。1999年低迷的油价使工程竣工前后的喧嚣渐归平静。而我们继续加大投资，因为我们着眼长远，知道市场和价格都有周期性。

我们的资源在极端的条件下得以成功开发，着实令人满意，但我并没有很多时间为此欢呼雀跃。这终究不过是沙特阿美石油公司众多挑战性的工程技术成就中的一项而已。更重要的是，另一场国内战争正要打响。这场战斗将为我深爱的公司之灵魂而战。

# 第十五章<br>国内压力

## ——1998—2003

随着时间的流逝，人们几乎忘了20世纪90年代末对沙特以及石油工业来说有多么的忙乱。我也一样忙得团团转。我于1995年担任大臣，两年后油价便大幅下挫。当时，我们正与别国进行协调以期在石油减产上达成共识。此外，国内存在的许多政策问题也亟待解决，其中包括：把我们的矿业资产进行拆分，将其并入国营的沙特阿拉伯矿业公司、全面改革沙特矿业法、成立沙特地质学会以及在类似谢巴这样人迹罕至的地区开发大油田等。那段时间真是忙得不可开交，而且今后可能还会更忙。

事情就这样悄然拉开序幕。1998年秋，我和王储阿卜杜拉以及沙特外长费萨尔亲王一同前往美国进行访问。就在当天，我们去了沙特驻美国大使班达尔·本·苏尔坦亲王的家里。他家位于弗吉尼亚州的麦克莱恩市，华盛顿特区的郊外。走进他家时，我们惊讶地看到美国及欧洲七大石油公司的负责人正在宽敞的客厅内等我们。后面听到的事情更让我感到不舒服。

王储开始试探各位石油高管对于开发沙特阿拉伯上游能源的意向。我对此事一无所知，因而感到很震惊。后来，我从“国外报告”咨询公司的总裁纳特·柯恩那儿才了解到更多的信息，他回忆说：

> 1997年那会儿，班达尔亲王问我如何能利用石油来强化美阿关

系。我建议他与德士古石油公司的彼得·毕朱尔去商量此事。毕朱尔说，最好的办法就是让沙特阿拉伯对外开放。于是，班达尔便让我就沙特对外开放的利弊写份报告。我着重强调，开放下游产业将使沙特阿美石油公司更具竞争力。总的来说，那份报告赞同阿拉伯对外开放的做法。报告提交后，就没了下文。

一年后，纳特·柯恩接到班达尔亲王团队一个人打来的电话，让他重发一次那份报告，同时也让柯恩联系一些大石油公司的首席执行官并邀请他们来华盛顿。柯恩回忆说，那是一个周五的晚上，会议定于周末举行。

会议如期召开，各位首席执行官悉数到场。费萨尔亲王一开始谈到了美沙两国数年来的亲密友好关系，以及石油在成就这一良好关系上发挥的基础性作用。之后，他又谈到了如何“振兴”这一关系。这时，王储阿卜杜拉说他很想听听各位首席执行官对在沙特阿拉伯投资的想法。埃克森（Exxon）的总裁李·雷蒙德第一个发言，接着其他人也说了自己的想法，包括美孚石油公司总裁卢西奥·那图。他早已与雷蒙德谈过公司合并一事。可以理解，所有人都对在阿拉伯投资这件事积极响应。他们谈到石油及天然气的开发，王储说他想看到他们的书面计划。

我很提心吊胆，不仅因为我对这一战略方向的重大变化毫不知情，而且这一举措也清楚地表明了沙特阿美石油公司无法独自承担开发这些资源的重任，起码它无法在这些工作中起领头作用。记者蒂夫·科尔在他的2012历史——《私人帝国：埃克森美孚与美国力量》一书对这次会议进行了描述。他写道：“参加会议的一个人回忆说，‘听到雷蒙德、那图以及其他首席执行官的发言，纳伊米就像吃了个酸柠檬’。”说真的，我内心的感受比表面看起来还要难受。

无论当时还是现在，我都不认为，我们与埃克森美孚或任何一家大的外国石油公司存在敌对关系。事实正相反，他们是沙特石油最大的消

费者。就如雷蒙德的继任者雷克斯·蒂勒森所说，埃克森美孚是沙特阿拉伯最大的国外纳税人。而且我们无论在国内还是国际上，一直密切合作，创建合资公司或建立伙伴关系。就像之前提到的那样，埃克森美孚与沙特阿美石油公司曾就中国福建的冶炼项目进行过密切合作。我与埃克森美孚前任董事会成员李·雷蒙德的个人关系很好，即便如此，谈判还是进行得非常艰难。

那次在华盛顿郊区的会谈开启了长达数年的艰难历程，其结果也难以预料。如果事情朝另一个方向发展，这些外国石油公司也许就像美国20世纪五六十年代拥有阿美石油公司大部分股权一样，重新获取对沙特油气能源的支配权。同时，我也极有可能不会继续担任石油大臣一职。尽管最后我们没让他们得逞，但那几年对我来说确实相当艰难。

计划一开始启动得很慢。沙特外交部和石油部各自有团队进行这个项目，而且彼此都想取得控制权。应该说我和2015年去世的费萨尔亲王的关系一直都很好，而且彼此都很尊重对方。但由于不同部门之间存在利益竞争，整个计划进展缓慢。

王储求助老朋友拉什德·阿卜杜勒·拉赫曼谈谈对这件事的看法，他不仅是个外交官还是位诗人。拉赫曼跟王储讲了一句阿拉伯谚语：“如果你想要面包，就把生面团给面包师，而不是给别的人。”他还说：“这是项石油与天然气商业项目，而你有石油大臣。我建议把这一项目交给他全权负责，让他来完成这件事。”

这个决定至关重要。无疑，沙特阿美石油公司、高级管理层以及作为石油大臣的我是负责这件事的最佳人选。

我对整个公司的情况了如指掌。沙特阿美石油公司完全有能力开发自己国家的资源。我们不需要美国或其他外国公司为我们做这件事。此事关乎民族自尊，同时油气资源还是沙特的经济基础。我们究竟为什么要将宝贵的上游资产拱手让给外国公司，让他们的股东赚钱呢？

哈利德·法利赫曾被派往菲律宾任职佩特龙合资企业的总裁兼首席执行官，不到一年的时间，就在2001年被沙特阿美石油公司从马尼拉召回，让其带领天然气项目团队。同时，沙特阿美石油公司将他提拔为副总裁。他的领导才能众所周知，况且在他前往马尼拉之前，起草了沙特首个天然气战略及开发方案，因此他是理所当然的人选。

接下来，我们仔细地研究了沙特自然资源的分布情况。有了这些准备，我和阿卜杜拉·朱玛赫一同去麦加面见了王储阿卜杜拉，并向他大致说了我们的想法。费萨尔亲王本该和我们一起去，但出于某些原因，他没能来。同时，我们一起查看了地图，我告诉他们，我们有哪些资源以及这些资源的分布情况。当谈到允许外国公司对沙特新的油气储备进行勘探时，我强调将他们的勘探范围限定在我们未知的区域的重要性，并且只允许他们勘探天然气，不能勘探石油。王储心领神会，朝我们眨了眨眼说："不用担心。"我们一致认为，这些国外石油公司的任何投资必须与沙特急需的重要基础设施开发相捆绑。我们觉得只有这样才算公平。

天然气项目的实施方案就这样形成了。2001年5月，沙特阿拉伯公布了该项目。我们挑选了8家公司参与这3个核心项目的建设，项目总价值达250亿美元。我们将石油排除在项目之外，有些公司对此有些怨言，但这就是我们开出的合作条件。埃克森美孚是其中两个项目的主要投资方。1号核心项目是最大的一个项目，主要集中于加瓦尔南部至鲁卜哈利沙漠北部这片区域。参与这一项目的有埃克森美孚、壳牌、英国石油公司及飞利浦集团。2号核心项目主要是在红海的近海进行天然气气田的勘探和开发。此项目埃克森占股最多，其次是西方石油公司以及马拉松石油公司。3号核心项目则准备在谢巴、凯旦以及鲁卜哈利沙漠勘探天然气田，并建设天然气加工厂。壳牌和美国康诺克石油公司在这个项目中持有股份，而法国道达尔石油公司以及比利时菲纳石油公司持有同等股份。

接下来是长达18个多月的紧张谈判。法利赫的团队有10—15名成员。他们要分别应对这3个项目的不同团队，而通常这些团队的人数是我们的两倍之多。国外石油公司在利雅得著名的法沙利亚塔租用了大片商用空间作为他们的工作基地。我每周都要和法利赫见上二三次面，简要通报进展情况，见面的地点经常是在坐车上下班往返达兰和利雅得的路上。这对法利赫来说工作压力的确很大，但对我同样也是一次不错的经历。

油价低时，这些国外石油公司便开始议论纷纷，好像在这个时候与我们合作他们吃了亏似的。一开始的确可能不合算，但带着这样的想法来谈判则显得目光过于短浅。日子一天天过去，几年后油价大幅回升，我们双方的收益也逐渐增加，这就大大减轻了我们之前因匆匆达成协议而可能感受到的压力。

在我看来，外国石油公司对一些条款过于苛刻而不切实际。他们希望在沙特的投资收益率能够保证在18%—20%，可我们能给的收益只在10%—12%。同时，就开发计划中应包含哪些资产、在勘探新天然气储备中他们应承担哪些风险等方面的问题大家也一直争论不休。

下面就是一个例子。20世纪70年代末主气系统首次扩建以来，我们就已下决心在哈维亚与哈德拉这两处偏远的沙漠区建造两座大型工厂。这是我们建造的首批加工非伴生气的工厂，其设备价值超过10亿美元。这种非伴生气来自我之前提到的库夫灰岩构造中，它也存在于沙特阿美地质学家在1994年发现的名为焦夫、深度更深的砂岩储层里。这两座工厂一起将使我们主气系统的产气量提高1/3，达94亿立方英尺。虽然我们已经完成了这项工作，但国外公司不顾这一事实，要求将这些资产纳入他们的开发计划之中，而且这两处的开发根本不存在任何风险。

“那时，我们正在修建哈拉德、哈维亚这两个天然气厂，他们主动提出由他们来建造完成并负责采集我们打算供给他们的天然气。执行总裁阿卜杜拉·朱玛赫说：“我们再三跟他们说，这是已探明的天然气，而

且他们不要承担任何风险。为什么我们要和别人分享属于自己的东西呢？”

埃克森石油公司起初也试图将石油勘探及开发纳入计划之中。比如，他们想要我们将有关加瓦尔油田的信息移交给他们。可是这一信息是国家机密，只有石油部和沙特阿美石油公司知道。至少我们自己认为，我们最终解决了此事，并将项目重点放在天然气开发上。

谈判的最初几个月，大臣这一级别里我通常是唯一一个对国外公司所提出的要求进行反击的人。比方说，我清楚地感觉到，李·雷蒙德正试图利用他与费萨尔亲王的关系为埃克森美孚石油公司谋利。不管有意还是无意，但结果都是为了孤立我，让我看起来我这样做是在维护沙特阿美石油公司的利益。沙特媒体对我大肆批评，许多既得利益集团也联合起来质疑我的判断和动机。

随着时间的推移，我很高兴看到，包括王储在内的许多政府人员都渐渐意识到，我这么做是为了国家，而不是为了石油公司。

如果我们的合作按当初提出的所谓核心项目的想法执行，这将创下一个非常不好的先例，会给国家造成重大的损失。这些外国石油公司想要得到的是零应付税金、零特许使用金以及近20%的确保性收益率。我们没有答应，而是提出一些条件让他们可以和别人一同竞争。我们愿意给他们公平待遇，但他们却得寸进尺。法利赫说：“纳伊米大臣坚持自己的立场，这样做不是为了维护沙特阿美石油公司的利益，而是在保护沙特，使其在这些交易中免受巨大损失。”

作为沙特阿美石油公司的首席执行官，阿卜杜拉·朱玛赫在整个过程中也一直代表着石油公司的利益。他明确要求对国外石油公司提出的要求予以反击。他还表明，沙特的利益和沙特阿美石油公司的利益一致，不分彼此。我要补充一点，要是他的努力没有成功，其结果就是，沙特无法控制本国的自然资源，甚至可能无法掌控自身的前途命运。

到2003年春，谈判到了紧急关头。费萨尔亲王让我和我的团队前往加利福尼亚去面见李·雷蒙德，看我们能否解决我们之间的矛盾。我确信，埃克森美孚及其他国际石油公司希望从我们这儿以最低的价格获得在石油行业中被称为凝析油的一种矿产。这些蕴藏在地下储油池内的碳氢化合物主要以天然气的形式存在，当它们被采集到地表时就被压缩成了液体，凝析油也就因此而得名。这种油非常宝贵，而且重量几乎和石油一样轻。我担心沙特外交部领导下的首席团队成员对石油行业的专业知识一无所知，可能将这种凝析油归为天然气，或将其彻底排除在谈判内容之外。我非常了解石油行业，所以我不会这么干。表明我立场的时候到了。

加利福尼亚的情况更加严重。我跟李·雷蒙德说了自己的想法，觉得他想占便宜。李·雷蒙德则回应我说是我们占了便宜，因而这事闹得很不愉快。自此，我们的谈判便这样无果而终。从那以后，我们再也没见过面。真是太遗憾了，因为我们原来是好朋友。在我看来，这就是商场。

尽管面临诸多挑战，但几年过去了，我们仍没完成王储交给我们的任务，这让团队中每个人都心情郁闷。即便如此，我们也不愿接受一桩对我们国家明显不划算的交易。与此同时，费萨尔亲王与他的团队继续以某种方式推进三大核心项目的想法。

我们将纯上游项目给国外石油公司进行天然气勘探。道达尔石油公司与壳牌石油公司是仅有的两个与沙特阿美石油公司在3号核心项目上进行合作的公司。我们将1号核心项目中剩下的勘探面积分成3份，进行竞价投标。2004年，我们又创立了3家合资企业，俄罗斯卢克石油公司、中国石油化工集团公司、意大利埃尼集团及西班牙雷普索尔公司和沙特阿美石油公司各持有20%的股份。

天然气项目落地后，利雅得政府同意由沙特阿美石油公司与石油部一起牵头负责开发油气能源。王储阿卜杜拉无条件支持我们，并且非常

赞赏我们在其中所起的作用，没让沙特核心能源开发的权利落在别人手里。

我们赢得了小的战役，但赢得了大的战争吗？

# 第十六章
# 新千禧年

# ——21世纪

新千年带来了新的挑战。一开始，前景很看好。随着海湾战争和亚洲经济危机的结束，我们正展望未来更加光明的日子。油价已经稳定，沙特经济也在稳步向前发展。的确，尽管沙特王国的经济支出大幅增加，但这是数年以来王国第一次报告有预算盈余，并且在今后的几年还将会持续这样的趋势。

更高的油价尽管有益于沙特的经济，但是会给石油消费国带来一些恐慌。每桶30美元的油价是1998年的3倍，如此一来美国政府慢慢地变得焦躁不安。

幸运的是，新千年一开始，我们与美国政府保持着良好的沟通。2000年秋天，克林顿总统的能源部长比尔·理查森来利雅得讨论石油价格问题。他说，美国正考虑投放战略储备油以抑制美国东北地区不断上涨的燃油价格。我说，希望美国不要出台这一举措，因为它将会在很大程度上影响全球的油价。

比尔·理查森大谈特谈了美国东海岸地区的燃油供给问题。我记得当时我一直保持着微笑，然后问：“这一举措与副总统·戈尔竞选总统有关，对吗？”民主党派总统候选人戈尔竞选时曾一直呼吁出台这一措施，但共和党候选人乔治·布什批评这一想法，认为这是以能源价格和市场来玩弄政治。理查森部长说“嗯，有点儿那个意思”，然后我们都笑

了。

我跟他重申了一遍，我认为在那种情况下投放石油储备是个馊主意，同时也向他建议说，这是一个地缘政治学问题，它超出了我的职责范围。他一定要让沙特王室知道美国的意图，只让我去替他传话给国王是不够的。于是他在贝弗利山的家里安排了一次与沙特外交大臣费萨尔亲王的会面，目的是告诉他准备投放战略储备油这一消息。

理查德森部长后来回忆了他们会面的情况：

> 我记得我和沙特外交大臣吃了顿饭，当时我跟他说："大臣阁下，我想让你知道我们打算投放储备油这一消息，并想先给你们通个气，这些储备油会用作家庭燃料。我们对美国东北地区的家庭燃料短缺问题非常重视。我将尽全力在那儿储存家庭燃料油。"沙特外交大臣回答说："部长先生，我知道你们马上要搞竞选。"接着他笑了笑。然后我们便一起吃午饭。

这段时间，我们确实遭遇了一些全球性的文化误读。2000年，日本的阿拉伯石油公司（AOC）就位于沙特阿拉伯和科威特之间的中立区属于沙特部分的一个40年的钻井特许经营权问题重新进行谈判。谈判断断续续已经进行了好几年，但在2000年2月到了关键时刻，因为特许权此月28号到期。尽管我们前前后后合作过很多项目，但我们却无法达成这项协议。

他们要取得特许权，我要求他们支付10亿美元。这笔钱将用于修建一条铁路，为我们计划开发的磷酸盐化工产业提供主要的运输服务。他们怀疑我的动机，但我向他们保证这些钱将用于修建和运营这一铁路线。

不幸的是，谈判因双方的文化误解无果而终。正如我们在20世纪90

年代与日本进行炼油谈判时，难以理解“是”意味着“不”一样，日本人也很难理解“天意”和“是”之间的区别。日本首相小渊惠三就特许权问题已经与国王谈过，谈完离开时以为国王已经答应授予日本的AOC公司新的特许权。实际上，国王使用的是阿拉伯语措辞“Inshallah”，翻译过来的意思是“天意”。日本人将国王说的话误认为他们之间已经达成了一个明确的协议。

日本通商产业省大臣与谢野馨告诉我：“别担心，我们已经得到了批准。”我问他从哪里听来的消息，他说是从协调员和沙特王储他们那儿听来的。我说：“我没听说过任何人说过此事，我才是你们要打交道的人。”我向王储简要汇报了此事后，王储对与谢野馨大臣重申了我们的立场。即便如此，与谢野馨仍坚持说：“不要担心，我们有国王的恩赐。”他们似乎不明白，与王储谈实际上就是与国王谈。

几天过去了，在我们看来，他们并不愿意严肃认真地谈判。我们提供的是一项可以让他们赚得盆满钵满的协议。我在2000年2月份的最后一周飞往东京，以表明我们欲达成这一协议的诚意。我受到了热情的接待，很荣幸参加了各种正式会议和晚宴。到2月27日，我们还没有达成协议，于是我飞回了利雅得。在离开之前，我说希望能很快听到他们的回复，因为明天是重新谈判特许权的最后一天。他们似乎没把我的话当回事，让截止日期就这样过掉了。如此一来，他们也就将数十亿美元的石油收入留在了谈判桌上。

尽管谈判失败，我们还是友好地分手了。2000年2月29日，共同社援引日本首相的话说：“这是一个非常令人遗憾的结果。但日本和沙特阿拉伯之间的友好关系不会因此而改变，并且我们要努力加强两国之间的关系。”事实上，我们也有同样的感觉，今后我们两国将建立一些重要的合资企业以进一步加强合作。

到了年底，我们政府的财务状况良好。虽然储备油的投放使石油价格有所回落，但我们2001年的经济势头依然强劲。与此同时，我们将要

去了解一个新的美国政府。尽管戈尔向市场投放了战略储备油，但在这次激烈的总统竞选中美国最高法院裁定：戈尔落选，布什获胜。

我于2001年4月前往华盛顿会见了布什团队的一些成员，如副总统迪克·切尼。他曾在政府部门担任过国防秘书，也在石油行业担任过石油服务业巨头哈利伯顿的首席执行官。他早已率先为新政府制定了新的能源政策。即便美国经济在2000年的互联网热潮崩溃后已经放缓，我们仍讨论了为满足全球需求增长的预期而加大原油供应的必要性。事实上，这一年来石油需求继续放缓。为应对这一状况，欧佩克宣布继续削减石油产量。

我也会见了美国能源秘书斯宾塞·亚伯拉罕。在我们会后发表的新闻稿中，他说："沙特阿拉伯是美国的强大盟友，也是一个非常重要的欧佩克成员国。"我回到沙特后坚信，布什政府将是我们一个很好的合作团队。

之后，2001年9月11日，我们都听到了一个可怕的消息。一开始是一架飞机，然后是第二架飞机飞入曼哈顿下城的世界贸易中心，接着第三架飞机撞向五角大楼。听到袭击的消息时，我正从吉达飞往利雅得。像世界其他地方一样，每个电视频道都在播放那些恐怖画面，它们充斥着我们的眼球。我们知道我们的世界已经变得不一样了。

我的第一反应就是提醒我们的首席执行官，我们需要准备应对在全球能源市场中可能发生的任何供应中断事件。事实上，像每一次危机一样，我们都可以预测到可能出现的状况要比单纯的油气价格波动更为严重。但只在短短几个小时和几天内，我们没人能够预料后面会发生什么。

全世界的人们一听到飞机上很多都是沙特人，有些人就想把这次袭击事件归罪于沙特阿拉伯，其实这些沙特人既是他们自己国家也是美国不共戴天的敌人。但随后我们马上了解到，美国政府清楚这是恐怖分子

正在对我们沙特以及西方发动的袭击。“我们认为这个问题非解决不可，”副总统切尼说，“沙特阿拉伯和我们遭受了一样的损失。有人从公共关系的角度认为，在某种程度上这是沙特政府的过错，说什么毕竟这么多的劫机者来自沙特阿拉伯等等之类的话。但我们从没这么想过。”他与政府其他人员将与我们的驻美大使班达尔·本·苏尔坦亲王进行密切协调。班达尔亲王则不辞辛劳地工作，以确保外交沟通渠道畅通无阻。

恐怖袭击发生时，美国驻沙特大使还没到位，使我们与美国的关系变得复杂。当然，职业外交官已经就位，但克林顿政府的前驻沙特大使小威奇·福勒已于3月份辞职，美国尚未任命新的接替人选。袭击事件发生后不到一个月，得克萨斯州的一名企业律师罗伯特·乔丹接替了福勒任美国驻沙特大使。我和我们政府的其他人向新任大使明确表示，我们很高兴能有机会与美国和其他国家合作，一道筑起打击恐怖主义的统一战线。

乔丹回忆了我们的第一次会面：

> 我记得那还是很早以前的事。他很热情地接待了我。我们的谈话非常愉快。他明确表示，沙特在袭击发生后已经做了大量工作，在一旦世界石油供应出现中断或供应系统出现错位时，他们将向全球提供额外的石油资源。他还积极鼓励和支持将任何可能已卷入其中的恐怖分子绳之以法。我认为，在石油部的高层里，他既是一个巨大的资源，还是一股无尽的力量源泉。

恐怖袭击发生后，油价一开始出现了飙升。但很快我们就清楚地发现，本已疲软的全球经济可能进一步放缓，这也就意味着油价将再次大幅下跌。到2001年11月，原油的交易价格在每桶20美元以下。

我的欧佩克伙伴们认为我们需要削减产量以支持油价。但就像20世

纪90年代后期一样，我们坚持认为主要的非欧佩克生产商也应分担痛苦并削减产量。如果非欧佩克生产商一起每天减产50万桶，我们整个日产量就可减少150万桶，日产总量可减到2 170万桶。

墨西哥再次显示出其在非欧佩克石油生产国中的领导风范，愿意为共同利益而努力。挪威人也表示支持。在经过多次谈判后，甚至俄罗斯人也开始支持这一行动。

阿曼加入了这个行动，并且同意每天减产4万桶，安哥拉减少2.25万桶。非欧佩克生产国的减产总量还没到50万桶，但我们欧佩克成员国认为这一数量已经很接近了。减产行动于2002年1月1日开始，为期6个月。像1998和1999年的石油减产行动中在俄罗斯出现的情况一样，督促减产行动落到实处对我们这个行业的所有人都是一个挑战。

布什总统和阿卜杜拉王储于2002年4月第一次在得克萨斯州克劳福德的总统牧场进行了会晤。他们像沙特人一样手牵手在漫步，向公众表明两国领导人愿团结一致，携手并进。

尽管两国政府在9·11袭击之后的几个月和几年中密切合作，但我们所有沙特人都知道，有一些美国人存在一定程度的反沙特情绪。我们能够收看到美国大部分有线电视频道，经常听到一些批评的声音。

2002年与山姆·怀特在得克萨斯州的一次狩猎旅行中，我亲身体会过类似的愤怒。有一位客人发表了一个反阿拉伯的言论，我只当没听见。但是山姆和团组的其他人立刻与他针锋相对，并要求他离开。那就是山姆，我最好、最让我想念的朋友。

克劳福德访问归来，我头脑中印象最深的事情不是会见了世界各国的领导人，而是见到了一群七八十岁、头发灰白的西方人。他们不是来抗议我们的到来，而是在机场用甜美的微笑和美丽的鲜花作为迎接王储的礼物。他们是阿美石油公司的退休员工，在很短的时间内，互相通知

聚集在一起来表示对我们沙特以及王储的支持。乔丹大使说："这是我见过的最温暖的场景之一，是老人们善意的真情流露。我们认为，它反映出了他们在阿美石油公司曾得到过多么好的待遇，同时又多么享受在公司工作的日子。"

像许多国家一样，沙特阿拉伯支持美国进军阿富汗，摧毁塔利班，并搜寻本·拉登的决定。然而像许多欧洲和海湾国家一样，我们不支持布什政府于2003年春与英国军队一道入侵伊拉克。尽管存在这些分歧，我们各国政府仍然继续密切合作，确保石油供给源源不断，以满足全球对石油的需求并打击恐怖主义。我们将石油产量每天增加130万桶，达到810万桶，以弥补伊拉克被美国入侵后产生的市场缺口。我们还消除了由查韦斯总统的反对者发起的委内瑞拉石油工人于2002年12月开始的罢工产生的影响。

2003年，我被再次任命为沙特石油大臣，开始了为我们的政府和人民服务的第三个为期4年的任期。现在是时候让我们的眼光超越过去几年里接二连三发生的危机，去谋划我们的未来。有一件事情非常清楚，那就是经过1998—1999年，然后又在2001—2002年反复出现的石油生产过剩后，全球需求如今正迅速赶上供应。而且十分明显的是，这十年的后面几年，需求将不断显著增长，其中大部分增长来自亚洲。即便在我们增加产量以弥补伊拉克的生产缺口之前，情况也是如此。

我们意识到，为了确保我们的系统每天有大约150万至200万桶的备用产能，我们需花力气大幅扩大石油生产能力。同时，我们还需大力提高我们的炼油能力。2004年，我们的日均产能又另外增加了50万桶，使我们的日均产能达到860万桶，接近1 000万桶的极限值。但这仍未达到我们满意的最低备用产能的要求。而且，实际上其他石油生产国没有储备任何备用产能以缓解由突发的供给或需求中断带来的冲击。

供应紧张的情况反映在全球石油价格上。原油价格急速上涨，2001年年末仅20美元，而2004年的交易价格则达到每桶50多美元。而且几乎

没有迹象表明，供给或需求的上升趋势将会很快在某个时间得以改变。

2005年春，我们预先提醒了我们的盟友和贸易伙伴，我们将很快发布一个重要公告。我们正在推出一项为期5年、投资500亿美元的计划，以提高我们的生产和炼油能力。与此同时，我们在王国部署的钻机数量将翻一番。而且我们预测，油价在今后的几年将会上涨。该计划的目标是将我们的日产总量增加到1 250万桶。

2005年4月下旬，我参加了由阿卜杜拉王储率领的赴美代表团，向盟国通报我们的计划。很明显，美国官员感觉到了油价上涨的压力，当时加油站的价格大约为每加仑2.25美元。王储和布什总统在克劳福德的布什牧场再次会晤，讨论全球石油形势和王国的计划。他们发表了一个联合声明说："两国承诺将继续携手合作，确保沙特阿拉伯能稳定、安全地向美国供应石油。沙特阿拉伯承诺将加速投资、扩大产能，为市场提供稳定且充足的石油而努力。美国对沙特的坚定承诺表示赞赏。"

2005年8月1日，正当我们进行地缘政治的环球旅行时，我们在沙特阿拉伯的所有人都停下了手中的事情对法赫德国王的逝世表示哀悼。10年前得了中风后，他已将国王的许多事务交由王储处理，但他保留了国王的位置。10年前我曾考虑过退休。但那时我知道，只要他需要我，我还会留下来为国王效力。

时间一周一周地过去，变化的速度似乎不断加快。2005年夏天，卡特里娜和丽塔两个飓风袭击了美国墨西哥湾沿岸，几个地方的生产和炼油业务被迫中断。我们在家的所有人都觉得必须马上在全球范围内进一步提高原油生产能力。从暴风雨来袭到撤退之前，油价急剧上涨到近70美元一桶。美国一些地区的油价高达每加仑4美元。

美国新任能源部长萨姆·鲍德曼在2005年末飞来沙特阿拉伯参观我们现有的设施，以更好地了解我们的扩张计划。在他3天的行程中，我亲自陪同他参观了包括谢巴在内的几处油田的设施。在我达兰的家里，

他连同几位沙特阿美石油公司的官员一道围着游泳池享用了一顿中东晚餐。这也算是礼尚往来。2005年5月我访问美国期间，他邀请我在他华盛顿的家里吃了一顿晚饭。当天的客人中还有美联储主席格林斯潘。

由于他有工程学的背景，鲍德曼部长的提问让我们的工程师和技术人员印象很深。我们参观期间，我无意间听到他们用阿拉伯语说:“他懂，他是一个工程师，给他看了，他就懂了。”这些话通常不会用在来我们这里访问的政治人物身上，他的前任亚伯拉罕部长也不配这样的赞誉。亚伯拉罕部长只在沙特阿拉伯访问了1天，而且拒绝在这里过夜。

萨姆·鲍德曼的访问，有助于消除华盛顿某些人的顾虑。他们担心我们无法满足今后几年全球对石油的需求。正如他回到华盛顿后，对《纽约时报》所说的：“我不得不说，他们的才华、能力和展示出来的热情给我留下了深刻的印象。回国后，我对他们更加充满信心。我相信他们能说到做到。”萨姆·鲍德曼成了我的一个好朋友，而且是我见到过的、为数不多的一位在技术和实践方面真正了解这个行业的能源部长。

我们规模巨大的项目并非在真空中进行。海湾及世界各地的其他石油生产国都在制订自己的发展计划以应对市场对原油的强劲需求。虽然它们的规模无法与我们的油气扩张计划的规模相比，但大家都一道争夺相同的建筑资源和材料。这导致我们很多项目的开支和工程的难度都增加了不少。例如，由于使用传统的钢支撑架造价贵且耗时长，我们曾一度使用混凝土做的支柱来支撑蜿蜒于工厂大楼的油气管道。

我们在那么短的时间承担那么多庞杂的项目，展现了我们的吃苦精神、领导者的勃勃雄心以及决策者的英明果断。我们面临着为全世界提供未来所需能源的挑战，但我们能够应对自如。然而当发现自己很快将身处所谓的“石油峰值理论”的争议旋涡中，我们感到特别沮丧。

美国石油工业顾问马修·西蒙斯在十年中期访问我们东部省的石油生产区期间，抛出一个理论。国外报告咨询公司的纳特·柯恩也参加了

访问。他回忆说："我当时在达兰听一个报告，马修·西蒙斯也在那里。做报告的那个沙特工程师在谈论'模糊逻辑'，他说我们的计算机程序使用的是'模糊逻辑'。在回家的飞机上，西蒙斯继续聊了些有关模糊逻辑的问题，并由此对沙特提出了他的'原油峰值理论'。"

通过回顾这一领域内已出版的文献，西蒙斯坚信我们无法供应我们之前一直承诺可以供给的大量石油。然后他断言，我们的蓄油池装不下那么多油，而且我们很难对其进行管理和维护。这种说法是错误的。

他声称，沙特阿拉伯及其油田正在走下坡路，而且随着我们的生产很快将到达"原油峰值期"，全球经济的前景着实岌岌可危。他就此问题于2005年出版了《沙漠中的暮光：沙特石油冲击与世界经济》一书。此书以歇斯底里的言辞捕获了大众的眼球。令人难过但又不可避免的是，这一论调引起了来自世界各地的一些阴谋论者和狂想家的共鸣。由于这种论调不断在互联网上出现，于是他们想当然地认为这是真的。

本人和沙特阿美石油公司的其他人，还有世界各地的行业专家都尽我们最大的努力来反击这些论调。虽然我们为此做了太多的事情，但这些论调继续在扰乱人心。我们一直视油气池的详细信息为国家机密，因而使我们的工作变得更加困难。我们认为自己是在替子孙后代看护这些重要的自然资源。与其他石油生产商分享太多的专有知识很可能提升他们与我们竞争的优势。我们做了会挨骂，不做也会挨骂。于是，我们去战斗，和美国人战斗。

我们组织了一个团队来解决这个问题。像内森·撒雷利和迈哈姆特·阿布杜巴奇等高级管理人员都在其中。我还把我们的一个后起之秀穆罕默德·萨加夫也召进了团队。我第一次注意他是2003年在伦敦，他给我们其中一些人做了一次报告。我对他渊博的知识和饱满的热情印象很深。我们需要由他来帮我们在会上摆明情况。这次在华盛顿举行的会议由战略和国际研究中心主办，主要讨论我们上面提到的问题。"这次活动参加的人很多，"萨加夫回忆说，"我的任务是做一个有关勘探技术的

报告。而我的合作伙伴和朋友穆罕默德·卡坦尼则做一个有关石油工程技术的报告。因此，我们两个人一组。其他人也做了报告，但内容枯燥无味。也就是说，每个人都在睡觉。我们的报告却非常精彩，非常棒。”每个人都清楚地了解到了沙特阿拉伯的真实情况。

多年来我们在这个问题上的立场一直都没变。我们已探明的原油可采储量共约为2 610亿桶。这是一个保守的估计。公司的目标是要将其大部分油田的采收率提高70%，这可以增加大批储量。沙特阿拉伯显然有充足的储备来满足全球未来几十年的需求。我们不断勘探和开发现有的油田，不光补足了王国每年生产的石油，而且数量还更大。

普利策获奖得者、剑桥能源研究协会(CERA)主席丹尼尔·耶金指出，每隔几十年都会有一连串的危言耸听者冒出来发出石油储备已到达峰值的警告，而2010年去世的西蒙斯就是最近出现的一个。“这是第五次说世界上的油马上将消耗殆尽了，”耶金说，“无论是第一次世界大战结束时的‘汽油饥荒’，还是20世纪70年代的‘永久性短缺’，每一次危机都被技术的革新和新边疆区域的开发所化解，石油业衰退的幽灵也得以清除。我们没有理由认为技术这时已经无能为力了。”其实，我很高兴地要指出来，近几年来美国页岩油气资源的开发为世界石油和天然气市场带来了巨大的额外资源，这正证明了耶金的观点。

石油峰值这一说法让我们对石油安全虚惊一场。不幸的是，我们面临一些真真切切的威胁。2006年2月24日下午，我在达兰的办公室接到一个电话。恐怖分子驾驶两辆装有炸弹的汽车对我们在艾卜盖格的石油加工厂发动了自杀性恐怖袭击。我很快就赶到了我们的直升机停机坪，并乘坐公司直升机到了工厂。我既是沙特阿美石油公司的董事长又是沙特的石油大臣，希望在危机时刻与我们的人在一起。

直升机靠近工厂时，我可以看到一个小火团。但很明显，我们油气加工系统中最重要的枢纽处的石油加工设施和大量纵横交错的管线没受到什么损害。光250公顷大的艾卜盖格石油总厂一天就可以加工700万桶

石油。警卫对其中一辆汽车开火后，它在厂区门外发生爆炸。第二辆车穿过了第一道门，但也在一个停车区域遭到射击后发生爆炸。两名恐怖分子被炸死。但令人难过的是，两个卫兵也受了重伤。

我在现场向国王汇报，并向他保证，我们的设施没受到什么大的损坏。他表扬了我能赶到现场与我们的人在一起。我还对媒体发表了讲话，向大家保证艾卜盖格的主要设施完好无损。尽管我们做了这样和那样的保证，但遭受袭击的消息一经传开，全球油价还是每桶暴涨了1美元多。

由于石油对沙特的发展至关重要，因此我没有太多谈及我作为大臣的另一半工作内容，其中包括矿产资源的开发。1997年经皇家批准，我们成立了沙特阿拉伯矿业公司，那时我在大臣岗位上只待了两年。

起初，沙特阿拉伯矿业公司重点发展和扩大王国的金矿开采业务。但很明显，公司在贵金属开采方面取得的成功使其成为开启我们拓展一些非石油产品的新行业的一把钥匙，因而其价值也得以更大的提升。沙特阿拉伯矿业公司成立只有10年后，我们在沙特证券交易所塔达沃尔对外出售了公司50%的股份。沙特阿拉伯矿业公司成为公众持股公司后，作为政府大臣的我随即离开了董事会。但我一直积极帮助并指导公司的发展。

大约在沙特阿拉伯矿业公司上市的同时，我们在位于朱拜勒以北阿拉伯海湾的一个偏远的地方海伊尔开了一台推土机。海伊尔是我们在20世纪80年代建造的一座工业城市，是我们向石化产品拓展的基地。我舀起一堆沙子并倒了下去，算是破土动工仪式的一部分。但是，我没在同一地方又建造一栋石油化工大楼，而是建了一家巨型磷酸二铵（DAP）加工厂。磷酸二铵是肥料和其他产品的主要成分。紧挨着磷酸二铵加工厂的是一家与美国铝业公司合资的铝合金企业，其中包括一个最先进的氧化铝提炼、冶炼和轧制工厂。

海伊尔的磷酸盐和铝土矿区及其加工厂区都与国营沙特阿拉伯铁路公司新建的一条铁路网相连。丧失了与日本就中立区的特许权问题进行重新谈判为这条铁路争取资金的机会后，过了几年，我们直接从我们的财政部得到了资金支持。

铁路还连接到了另一个偏远的北部沙漠前哨——沃达尔·沙玛尔的那些厂区。沃达尔·沙玛尔是“北方的承诺”之意。这个距离利雅得1 100公里、造价90亿美元的建筑群将绕着一座磷酸盐矿山修建，这座矿山也连着通向海伊尔的铁路。项目建成后，这个地方将有一些办公和住宅大楼以及一个每年可培养300名专业人员的全新的地方性大学。我希望可以把这些专业人员放到这个厂区的部分白领岗位。

沙特阿拉伯的总体长远发展规划是经济工业化，并从单一的石油经济转向多元经济，更重要的是，为我们的市民创造更多的工作岗位和发展机遇，而所有这些企业都是这一发展规划的一部分。

说到工作，我即将直接从国王阿卜杜拉那里接到一份全新的、意想不到的工作，并且这份工作将充分考验我和我的团队的耐力、智力和能力。

# 第十七章
# 创建大学

# ——2006—2009

在2005年8月，阿卜杜拉国王正式接替了他兄弟的职位。在此后不到一年的时间里，他着手实现自己孕育了30年的理想。他梦想在沙特阿拉伯建立一所世界级的、可培养研究生的大学学府。通过吸引世界上最优秀的技术研究人员和学生与我们沙特顶尖的学生一起工作和生活，它能够捕获伊斯兰黄金时代科学知识的荣耀。我将很快参与到这个最激动人心、最有价值的项目中来，并且很荣幸能主抓这个项目。

建大学这个议题最早是在利雅得举行的一次会议中提出来的，但到目前为止，进展一直非常缓慢。委员会对这件事意见不一，我看得出来国王对此感到很沮丧。后来我向他提议，为什么不让沙特阿美石油公司来做这件事呢？我们有开展重大项目的经验，而且沙特阿美石油公司拥有一批国内最聪颖的人才。我对他说，我们能建成这所大学。他回答说：“那行。”

20世纪60年代以来，沙特新建了10多所大学，但它们主要是为了满足不断增长的人口对普通教育的需求，或者像法赫德国王石油矿业大学一样，为我们的油气加工行业培训工程师。而且，根据沙特阿拉伯的传统，它们还按性别进行了严格划分。

国王说，我们是时候建一所技术性的大学了，让它能跻身世界一流大学的行列。他说这所大学将成为“一座持久和平、充满希望且和谐融

合的灯塔”，提供“一个世界级的研究、探索和学习中心，向所有品行端正、成绩优秀以及能力突出的人敞开大门，并进一步传承我们的科学传统”。

实际上，那就意味着这所新建的大学将不会有性别隔离。然而，沙特国内很多人质疑这一点。

阿卜杜拉国王想要创建一座像巴格达早期大学一样的现代版的“贝特·希克玛”（智慧宫）。巴格达早期的大学曾定义过公元8—11世纪伊斯兰黄金时代关于“学习”这一概念。欧洲曾一度在其黑暗时代里艰难前行，而伊斯兰文明继承和发扬了其在物理科学、几何学、医学、工程学、哲学和天文学方面的学习传统，影响范围远达西班牙南部、北非，至中东和南亚。智慧宫就是那次知识传播的中心。国王觉得，我们的社会已经发展到了这种程度：大学不仅对我们国人开放，也同样对其他国家开放，它可以超越我们眼前的需求，让我们重新登上文明的巅峰。

这是一项巨大的工程。建设基础设施只是一方面，这个我们自己可以完成。平息来自地方的反对意见则是另一个棘手的问题，但好在有国王的庇佑，这个难题同样可以解决。建造一所世界级的大学？我打电话给沙特阿美石油公司的首席执行官阿卜杜拉·朱玛赫，告诉他这个消息。

我拨通了他在日内瓦的手机。他刚刚开完沙特阿美石油公司执行委员会的一次会议，正沿着湖边的小道锻炼身体，其身后是瑞士美丽的阿尔卑斯山脉。我告诉他，我为他准备了一项新的任务。当听到我说国王想要沙特阿美石油公司建立一所新的大学时，他停下了脚步。

他说他刚刚在会上谈到，我们正在进行的很多项目都把石油生产目标定在日产1 250万桶，因此沙特阿美石油公司已经在满负荷运转。他们刚刚批准了2007年的200亿美元的开支，用以建造新的厂区，或是修葺、维护全国各地现有的厂房。我们俩都知道，还有很多钱要花。“虽

然建设一所一流大学对我们来说非常困难，”他对我说，“但是我们会重新调整工作重心，然后着手去做这件事。”我相信我会听到这样的回答。它代表了阿美石油公司自信、实干的精神。有这种精神在，我想这个项目一定能完成。

自5月以来，我们一直在进行工程的规划工作。4名有国际研究经验的政府高级官员所编制的概念性文件已准备就绪。国王选择的校址是位于红海边的一片广阔的荒芜之地，它距吉达北部90公里，紧挨着一个叫图沃的小渔村，与一个珊瑚礁生态系统海洋保护区相邻。整个校园的陆地面积16.4平方公里，相当于一个小镇的规模，而离岸面积则达19.6平方公里。国王希望立即启动这个项目，并尽快完成。

牵头此项目的最初团队成员包括纳德米·纳斯尔，他是我们的临时总裁，选择他在很大程度上是基于其在谢巴大型项目上所取得的成功。主席由我担任。当然啦，我们团队认为实体校园的建设该由沙特阿美石油公司来负责。

沙特阿美石油公司的厂区规划部经理艾哈迈德·柯怀特也是团队一员。他从麻省理工学院获得工商管理硕士学位后不久便回到了沙特阿拉伯。他认为麻省理工就是这样一个适合步行的研究型大学的典范。

事实上，多亏有了柯怀特，麻省理工贯穿整个校园的“无尽长廊”或共享通道，将科研人员聚在同一条轴线上，这一做法最终对我们大学科研中心的设计影响很大。他很快便与厂区规划高级工程师阿卜杜拉·萨利赫一道着手完成这些规划文件。为使设计方案更加完善，他们希望与负责在学术层面进行规划的团队成员当面探讨如下问题：学科和研究领域、所需的实验室类型以及师生的比例等等。

我和国王谈话后没几天，我们团队就在我达兰的办公室碰面。我跟他们说，沙特阿美石油公司不仅仅负责建设学校校园、周边住房及其他配套设施，还要负责学术规划。我还对他们说：“只有你们这些人在这

里，没有其他人能帮到你们。我最不在意校舍的建设。这没什么了不起的。我们可以做到这一点。我们需要表现得像真正的学者一样。”

“那是对我们的一个警醒，”纳斯尔说，“我们知道这与平常做的事情不一样。”事实上，他补充说：“我们渐渐发现，这跟我们之前做过的事完全不同。”

历时3年的阿卜杜拉国王科技大学（KAUST）创建工作就此拉开了序幕，这是一项奇迹。我们迅速找到并联系了一些咨询机构，它们对我们日后的成功至关重要。

华盛顿咨询集团——一个由退休后乐于发挥余热的荣誉校长组成的俱乐部，帮助我们规划阿卜杜拉国王科技大学的学术结构；SRI国际——前斯坦福研究所，帮助确定我们的研究重点；HOK公司（全球性设计、建筑、工程和规划公司）的建筑师为红海沿岸的实体校园制定了总体规划。

华盛顿咨询集团的两位领导在规划阿卜杜拉国王科技大学及提供咨询方面发挥了重要作用。他们一位是康奈尔大学前校长、德高望重的作家弗兰克·罗兹博士，另一位是美国国家科学院前院长、吉米·卡特总统的科学顾问弗兰克·普雷斯博士。正如普雷斯博士后来对《今日物理》所说的：“这是一个巨大的尝试，是改变国家的一件大事。它标志着沙特阿拉伯希望加入国际研究型大学的行列之中。”

这两个“弗兰克”（我们喜欢这样称呼他们）帮助我们与世界各地的大学校长和知名的研究人员取得了联系。我与他们两人及纳斯尔一同参加了不知多少次由北美、欧洲及亚洲等主要研究型大学开展的有关全球标准管理的学习，都无一例外地受到了热烈的欢迎。

当然，还是有一些质疑的声音。我们曾遇到一些学者，他们说：“你们要么是疯了，要么你们根本不知道自己在做什么。”有时候，

当你开始一个项目时，不知道面临的困难反而更好。

来自华盛顿咨询集团的一个团队成员布鲁斯·吉尔博士是一个逍遥自在的加利福尼亚人，他在这一领域拥有20多年的经验。他回忆起自己第一次接到有关创建阿卜杜拉国王科技大学的电话的情形。“我认为这只是闹着玩的，估计最多能坚持6个月。但我们从未曾回头看看，一切都发生得太快了。”

我们访问了斯坦福大学、加州大学伯克利分校、得克萨斯大学奥斯汀分校、剑桥大学和伦敦帝国学院这几所高校，它们很早就同意与我们合作开发课程以及招聘并培养在某些特定领域积极从事研究的教授。甚至我们的校园还在建设期间，我们就与许多大学联合开展了合作性研究项目。这帮助我们很快就开始了学术研究。

阿卜杜拉国王科技大学创办初期与很多研究所和大学建立了合作和联盟关系，这说明我们真正着力要在世界各地开展全球研究。这些研究机构和大学包括马萨诸塞州法尔茅斯的伍兹霍尔海洋学研究所、法国石油研究所、新加坡国立大学、印度理工学院、开罗美国大学以及慕尼黑理工大学等。

通过与SRI国际合作，我们在阿卜杜拉国王科技大学成立了第一批4个研究所。我们的重点是促进协作，跨越多数大学基于其学科的传统关注点而形成的知识“孤岛”。我们的第一批研究所侧重于能源和环境资源、生物科学和生物工程、材料科学与工程以及应用数学和计算科学。最初，它在9个学科领域里授予高级学位。

在起草阿卜杜拉国王科技大学的创始文件方面，弗兰克·罗兹博士所做出的贡献尤其显著。这些文件明确阐述了该所大学的愿景和使命，特别是其对追求学术卓越和自由的承诺。石油部的一个律师对团队的草案进行了一些细微的调整后，我自己也对文件进行了审查，以确保其符合政府的政策。该文件最终于2006年12月11日获得国王和皇家法院的批

准。

在沙特阿拉伯，也许争议最大的地方是学校的办学目标——“为不同民族、不同性别的人们创建一个道德高尚、气氛活跃、来源多元、受人欢迎的学术团体，并以最高的学术标准和工作效率为推动社会进步和子孙后代的发展而贡献力量。”这一目标与沙特的风俗习惯有重大冲突，人们绝无可能轻易接受。但是国王明白，如果我们的国家要是真想创建一所世界一流大学，这是必须要克服的困难。国王历来对他的国民很有信心。

来自HOK公司的团队夜以继日地工作，由于计算机文件是通过他们的全球办公网络进行传递的，所以他们利用中东、欧洲和美国之间的时间差来完善计划。他们调整了研究大楼主楼的位置，通过风塔与海边的一些建筑物相连，尽量让海风吹进公共区域。风塔是被动冷却技术，自古以来在该地区使用。公共屋顶及其他建筑物顶部的太阳能电池板连成一片，加之其他被动和主动技术，这所校园成了周边最节能的区域之一。

2007年10月，在阿卜杜拉国王科技大学工地现场，这个价值数十亿美元的项目破土动工了，阿卜杜拉国王亲自主持这次仪式，有近1 500名政要出席。我们要传递一个明确的信息：我们不愿等到大楼完工后才开始进行学术研究。于是，在破土动工的同时，我们举办了一场题为“21世纪研究型大学的角色”的学术研讨会。

由于阿卜杜拉国王科技大学内的各项设施功能多样，建筑材料特殊，因此，从某种程度上来说，它的建设比我们国家在其他地方建造的大型工程设施都要复杂得多。大学有一批世界级的实验室，有约15亿美元的科学仪器，其中包括一台中东地区运算速度最快的超级计算机。2008年工程高峰作业期，数万名工人在工地现场安营扎寨。他们在工作或生活中所需的一切物资都是从吉达或沙特的其他地方运过来的。

我们手头上有阿卜杜拉国王科技大学的初期建设资金，但我们觉得需要创立一个基金来使这所大学保持可持续发展。我坚持认为，如果阿卜杜拉国王科技大学要保持独立性，就必须有自己的资金来源。我们随即参考了一些研究型大学的做法，并拟定了一个数目。我去找了国王，告诉他我需要100亿美元来资助阿卜杜拉国王科技大学。他说："阿里，这不是笔小数目。"

他说得没错，但我告诉他我制订了一个筹集资金的计划。油价上涨在这10年里创下了一笔可观的收益，每年都远远超出我们的预算支出，使得年度预算盈余不断叠加。我起草了一封报告给国王签署，要求沙特阿美石油公司从我们的原油收益中拨出100亿美元给阿卜杜拉国王科技大学。他在报告上签了字，于是这件事就算解决了。至少，我是这么认为的。

但我们的顾问回来说，100亿美元的捐资还不够。他们说，若按我们的构想要为阿卜杜拉国王科技大学提供全功能的捐资，就需要拨付175亿美元。

我又回去找国王，为防万一，我决定凑个整数。我说还需要100亿美金。他说："阿里，真的太多了！"我解释说："相信我，只有这样才能确保建好这所大学。"他需要两个星期来考虑这个问题。两周后，我去找国王说："我已准备着手实施这个项目了。我需要这100亿美金。"他摇摇头说："你真的太难缠了，但却很有决心和毅力。"他签了第二份报告，我们又拿到了另外100亿美元的阿卜杜拉国王科技大学基金。基金由一家独立的投资公司来管理。

我们吸引来了来自世界各地的学者和大学领导人，并于2007年成立了一个国际咨询理事会，两年后将被一个常设托管理事会所取代。新加坡国立大学校长施春风是这其中一员，他曾在美国不同的研究和教学岗位任职，期间还在通用电气和布朗大学工作过，有30年的工作经验。起初，他认为自己没法从满当当的日程表里挤出时间来兼顾阿卜杜拉国王

科技大学的事情。但是，他对我们的项目了解得越多，就越意识到自己应该参与到这一史无前例的工作中来。2008年1月，他同意成为阿卜杜拉国王科技大学的创校校长。这是一件大好事。

我们正从世界各地的大学选拔教师，而施校长帮助我们加快了这一工作的进度。此外，2008年1月，阿卜杜拉国王科技大学向世界各地大学的178名在工程和技术方面表现杰出的男女大学生颁发了第一笔奖学金。这些学生都经过了非常严格的筛选，其中有80多人来自沙特阿拉伯。他们成了第一批将于2009年9月份入学的400名研究生中的核心力量，将与75名创始教师密切合作，共创美好未来。

起初，一些沙特家庭不愿让他们的女儿考虑参加这样一个男女同校的教育机构。我们可以理解，所以我们学校向学生及其家人开放了几天供他们参观。一段时间后，他们通过参观，了解到阿卜杜拉国王科技大学可以为他们的女儿提供很多机会时，顿时变得热情高涨。如今，我们国家的许多优等生，不论男女，都急切地想进入我校学习。

与此同时，我们始终以非常高的学业标准来要求我们的学生。一开始有些人说，因为阿卜杜拉国王科技大学是一所沙特的大学，所以90%的学生应该是沙特人。我们并不认同这一说法。如果大学要做到真正的国际化，沙特人不应超过学校学生总人数的50%。现在，沙特学生大概占了30%。

即便有最顶尖的研究生即将进入阿卜杜拉国王科技大学学习，国王鼓励我们另建一所专门进行科研的独立研究机构——阿卜杜拉国王石油研究中心，即KAPSARC。

沙特阿美石油公司要再次负责建造一座研究型大学校园。这次是在利雅得的郊外。和阿卜杜拉国王科技大学类似，他们的主校园还在建的同时，研究工作也在进行。这所校园是节能环保、有机设计的典范，令人惊叹不已。它由著名的伊拉克建筑师扎哈·哈迪德基于六边形细胞造

型设计而成，这种设计可使校园在今后从其中央结构向周围扩展。

阿卜杜拉国王石油研究中心眼下的使命就是，希望找到解决沙特阿拉伯以及全世界未来出现的一些能源问题。对沙特阿拉伯来说，最中心的问题就是过度依赖化石燃料。

像其他任何新起步的事业一样，阿卜杜拉国王科技大学也有自己成长中的痛苦。但是，它对知识创新的影响逐年增强。它对未来沙特社会的影响也是如此。正如美国里海大学前校长艾丽斯·加斯特所说：

> 阿卜杜拉国王科技大学是一个意义非凡的地方。它是一个具有开拓性和引领性的研究型学府，吸引着来自世界各地的人才，包括教师和学生。它正在寻求这个国家和整个世界所面临的最紧迫问题的解决办法。你知道的，我说的就是食物、水和能源——没有比这更根本的问题了。从混沌之初到建立起一个真正的世界级的科研机构，这足以令人兴奋不已。

对我来说，这是一个巨大的挑战，但也是我生命中最具价值的一项任务。有很多人为它业已且即将继续取得的成绩做出了贡献。这样的人太多了，因此我无法在这里一一述及。但阿卜杜拉·朱玛赫的领导功不可没，值得称颂。还有哪个石油公司的首席执行官在接到电话，要求他建立一所新大学的时候，能够这样从容应对？这对他和我们所有人来说都是一个额外的沉重负担，但我们做到了，这所大学就是永远的见证。在建设阿卜杜拉国王科技大学的过程中，我们遇到了许多充满魅力、聪明能干、卓尔不凡的人，而教育本身就是我们惠泽万世的最好礼物。

阿卜杜拉国王的愿景成了现实。今后世世代代的学生将从中受益。阿卜杜拉国王科技大学目前与其他沙特大学密切合作，共享研究成果，这些成果已对国家产生了积极影响。阿卜杜拉国王科技大学还与包括沙特农业部在内的各个沙特政府机构合作，贡献了耐旱、耐盐小麦品种的

研究成果。我们希望这一研究以及未来的研究能帮助人类克服科学和技术的挑战，为人类创造一个更加美好的世界。我知道这听起来好像在喊口号，但我真的相信教育的力量，相信人的力量。通过辛勤的工作、全身心的投入和良好的教育，我对我们能够取得的成就充满信心。当然，还要一些好运气！

# 第十八章
# 油价浮沉

# ——2008—2014

之前，我们与油价抗争的主要目的是让它们保持稳定。从2008年开始，我们则尽力限制油价走高。这的确极具挑战性，需要全球通力合作与协调配合。

沙特阿美石油公司为兑现向全球石油市场提供备用产能缓冲的承诺，付出了前所未有的代价。项目的增加和扩大、通货膨胀的加剧及原材料的短缺等因素推高了建设成本，从而导致资本支出预算从2005年的500亿美元激增到2008年初的650亿美元，这还不包括之前建造阿卜杜拉国王科技大学所花费的数十亿美元。

这些钱的总量本身十分庞大，但它们只是沙特多年来高额发展预算的一小部分。这10年来，预算稳定在5 000亿美元。这笔巨额资金专门用于建设遍及全国的一批批新兴城市或资助那些使沙特经济越来越多元的新兴产业。

多年来我们一直有这一想法。我们除了建成6个以上世界级的油气加工厂外，还发展了石化工业。将石化产品排除在早期天然气项目的投标之外后，我们寻找其他途径以改变通过石油产品来使经济多元化的做法。

我们聘请了一些顾问来协助我们仔细权衡我们拟采取的一些做法并研究其他国家在该领域中所取得的成就，尤其是新加坡、韩国和日本。

我们于1976年成立了沙特阿拉伯基础工业公司，主要生产一些基本的石化产品及其他原料。

沿此方向迈开的第一步就是于2005年成立了石油炼化和石化产品公司，这是一家与日本的住友化学公司合资的企业。2011年，我们横跨国境，在阿拉伯湾的朱拜勒动工开展了另一项大型石化项目。该项目由沙特阿美石油公司和陶氏化学公司共同出资，成立了一家世界级企业——撒德拉化学公司，将生产乙烯和聚乙烯。

这些包括石化产品、化肥和铝在内的新兴产业又将为年轻一代及不断增长的人口提供成千上万个工作岗位。

不断上涨的原油价格使这一切成为可能。2008年3月3日，纽约商品交易所的石油合同价格创下历史新高，达到了每桶103.95美元，这与1980年4月去除通胀因素后的记录相比，仍多出19美分。同时，这也是几年前石油均价的4倍，并且毫无逆转的迹象。在我这个石油大臣看来，油价的走势让我们摸不着头脑。

沙特的疯狂投资在许多方面是在弥补失去的时间。20世纪80年代末及90年代末石油价格两次暴跌，导致基础设施长期投资不足，而人口又在不断增加。同时，我们却希望避免20世纪70年代末石油价格顶峰时期支出毫无节制的现象。我们这次的投资重点是我们国家的未来。正如我于2008年2月向《纽约时报》所说的那样：“我们采取的战略包括扩大沙特经济基础，使国民收入来源多元化，吸引国际投资并让沙特国民从这些项目中获取直接和间接利益。

全球原油需求的增加导致了2007年油价上涨，但2008年初需求逐渐回稳，可油价仍持续攀升。在世界各地发生的一系列独立事件的共同作用下，石油供应收紧，“风险溢价”又成了油价的一部分。

2008年2月，委内瑞拉因将美国埃克森美孚石油公司的资产国有化

这一问题陷入法律纠纷，并切断了对该公司的石油供应。几个月后，墨西哥能源部发布公报称由于坎塔雷利大油田减产，导致其石油出口量大幅下降。3月，伊拉克的两条石油出口管道被炸毁后，其日产油量减少了约30万桶。4月埃克森美孚公司再受打击，这一次是在尼日利亚，那里的工会工人罢工导致该公司损失了每日78万桶的产油量。6月，由于各大石油公司旗下的多种石油设施遭到武装分子的袭击及蓄意破坏，尼日利亚的石油日出口总量减少了2/3，只有160万桶。4月下旬，由于苏格兰工人罢工，英国石油公司在北海油田的一条输油管道被迫关闭，该管道的产油量约占英国北海石油总产量的一半。

我们在沙特阿拉伯意识到自己正面临着油价飙升带来的危机。我们一直主张稳定油价，因为它反映了保持并发展足够的供应量所需的成本和全球经济增长驱动下石油需求量之间的平衡状态。2008年春季几周时间过去了，我们强烈地感觉到，即使发生了上述事件，油价与市场的实际情况仍然不相一致。在此期间，我们找不到更多的石油买家，这表明全球经济状况比许多人想象的要脆弱得多。然而，原油价格却突破了每桶120美元，之后又达到130美元，并逐渐逼近每桶140美元。我们认为期货市场的投机性买入推高了油价。

“这段时间压力很大，”美国能源部长萨姆·鲍德曼说，“价格不断上涨，白宫总是打电话询问，如果我们采取这样或那样的措施将会发生什么情况？我极力向他们解释，这些事情需要时间来慢慢解决。”

由于油价上涨，在美国一些城市的加油站，汽油零售均价接近每加仑4美元，即便是在总统选举年，情况也未见好转。共和党人正在利用高油价作为推动扩大勘探性石油钻探范围的理由。他们在约翰·麦凯恩的竞选集会上高呼“钻井，宝贝，钻井！”民主党候选人希拉里·克林顿和贝拉克·奥巴马认为高油价说明了石油峰值假说是正确的，发展替代性能源也很有必要。

作为中东之行的其中一站，2008年1月中旬，布什总统和切尼副总

统访问了沙特阿拉伯。虽然区域及国际安全问题是他们关注的主要问题，但能源价格问题同样也在他们来访的重要议程之内。正如1月15日布什总统跟一群沙特企业家谈到的：

> 我之前就与大使谈过这个问题，今晚，我将向国王陛下重申这个事实，高油价给我们的经济发展造成困难。我希望，当欧佩克考虑不同的生产水平时，他们能明白，如果他们最主要的石油消费者的经济受创，这就意味着购买量会减少，因而油气的销售量也将相应萎缩。

总统和副总统在利雅得短暂停留期间，我与他们见了面。我知道迪克·切尼了解石油市场，所以我主要向总统表达了我的看法。我简要陈述了这样一个事实：石油供应并不短缺，并指出，包括埃克森美孚在内的主要石油公司都不买我们的油。如果我们最大的客户都不购买我们已经投放到市场的石油，我们为什么还要开采更多的石油呢？

总统听得非常专心，在我的谈话过程中频频点头。听我说完后，他转向副总统说："迪克，当我们在沙姆沙伊赫与埃及人见面时提醒我谈到这些要点。"遗憾的是，从总统的讲话看来，第二天他在埃及与胡斯尼·穆巴拉克总统的会晤中并未探讨有关石油市场的问题。但是，至少我们尝试过。

这场危机中，一些欧洲人看起来也不理解石油市场是如何运作的。我记得英国首相戈登·布朗曾要求我开采更多的石油以降低油价。我问他是否愿意购买我们的油，他说不。我又问英国石油公司是否会购买，答案同样是否定的。最后，我不得不向他解释石油市场是如何运作的。

我让沙特阿美石油公司首席执行官朱玛赫调查客户是否需要更多的原油。他照做了。结果是他们不需要。我又直接找到当时法国道达尔石油公司的首席执行官克里斯托弗·德·马哲睿。我告诉他："你想要更多的

石油？没问题。但你没法消化这些石油。”他承认他们不想买。

在沙特阿拉伯的我们意识到自己必须承担起让石油市场的投机热冷却下来的责任。阿卜杜拉国王于2008年6月邀请石油生产国与消费国在吉达参加一个紧急会议。为应对1973—1974年的石油禁运，欧佩克长期代表石油生产国，而主要石油消费国则在巴黎成立了国际能源署（IEA），但两个机构很少进行有效沟通。1990年萨达姆·侯赛因入侵科威特时，石油生产国和消费国密切配合，继而成立了国际能源论坛（IEF）。此后的一年来，它一直是生产国与消费国之间对话的平台。

当时的国际能源机构首席经济学家法提赫·比罗尔知道情况非常紧急。他谈到：“吉达会议至关重要。高油价对全球经济造成了重大的负面影响。然而，只有沙特阿拉伯一个国家认为自己应承担对全球石油市场的责任。”

2008年6月22日，吉达会议召开，来自36个国家及国际主要石油公司的代表参会。欧佩克、国际能源署及国际能源论坛的代表也出席了会议。正如国王认为的那样，我们面临的情况是石油供应充足，完全可以满足当前的需求，但他希望我们采取行动以实现保持石油价格长期稳定的承诺。因此，我们宣布，我们的原油日产量将增加20万桶以达到970万桶，这是自1981年以来最高的生产水平。

当时国际能源署主席范德赫文后来说道：“吉达会议具有象征意义。不是所有具有象征意义的会议都很重要，但这个除外。”当时的国际能源论坛秘书长诺埃·霍尔斯特表示赞同：“沙特阿拉伯单方面宣布提高石油产量，并加大投资以提高产能。这是极其重要的。”

令人失望的是，这次会议及我们在会上的声明并未立即对油价产生任何影响，这种情况可以理解。事实上，因为伊朗导弹试射引发了人们对地缘政治的担忧，油价涨得更高，2008年7月11日达到了147.02美元的最高值。接着，如同在商品市场经常发生的情况一样，情绪和价格迅

速逆转。夏季快过去的一段时间，原油价格虽然出现短暂上涨，但总体上还是持续暴跌。

正如几年后撰写的国际能源论坛史指出的，沙特阿拉伯的行动“发挥了关键作用，它使市场相信要根据更具弹性的供给曲线来确定油价。认为主要石油生产商不愿意甚至是没能力提高石油产量以控制油价的这种观点助长了油价的上涨。当一个主要生产国宣布大幅提高出口量时，这种说法便站不住脚了”。

截至2008年8月，原油价格已回落到120美元以下。9月份的第二周欧佩克在维也纳召开会议时，油价降到了预期的100美元检验线。我们认为需要继续让油价下跌以重新刺激石油需求，从而避免全球经济陷入衰退境地。然而，欧佩克仍投票决定每天减产50万桶。我们同意削减产量，但同时也向我们的重要客户保证，我们完全可以供给他们所需的石油。

9月15日，雷曼兄弟宣布破产，整个世界一夜之间发生了巨变。随之而来的全球金融危机使油价跌势凶猛。10月，欧佩克为了应对此种状况，又另外削减了150万桶原油出口量，但油价仍继续下挫。11月初，贝拉克·奥巴马当选美国总统后不久，原油跌破每桶60美元。12月中旬，欧佩克成员国在奥兰阿尔及利亚滨海旅游度假村再次会晤时，原油价格降至每桶40美元，这比7月份的峰值低了70%。

去奥兰参加会议时，我就下了决心要大幅减产，而且要坚持到底。几周前，阿卜杜拉国王在接受一份被广泛引用的报刊采访时早就讲过，油价在75美元上下比较合理，它能满足生产者和消费者双方的需求。接近2008年年底，作为石油生产国的我们又面临一严峻的现实。受全球金融危机影响，世界范围内的原油消费25年来首次下降。

就像1998至1999年危机期间，我们需要非欧佩克成员与我们一道降低产量以最大程度地影响油价。我在奥兰私下会见了俄罗斯副总理及国

有石油公司主席伊戈尔·谢钦。谢钦同意我的意见，我们双方每天将减产约30万桶。我们握手后，他说他将向媒体宣布俄罗斯削减产量这一决定。

正如美国彭博新闻社后来报道称：“谢钦先生说俄罗斯上月已经减少了35万桶的出口量，如果油价没有上升则准备再减少32万桶，然而他们并没有减少出口。两个月后，欧佩克秘书长阿卜杜拉·巴德里说他‘非常失望’。”

俄国人没有信守他们的诺言。他们不会在2008年底减产。2009年3月，尽管谢钦声称将“减少供应量”，但据彭博社称，另一位俄罗斯国营石油公司的官员彼得·奥勃良明确表示他们的目标是原油生产量比2008年提高两个百分点。

不管俄罗斯人是否与我们合作，我都希望2008年12月的欧佩克会议能最大限度地影响油价。我们在奥兰会议结束时宣布，我们将每天削减220万桶产油量，这是欧佩克历史上单日削减产量最多的一次。这使得接下来的3个月里，投放到全球市场的石油总量每天共减少420万桶。几周后，最新一轮的减产对石油市场产生了强大的冲击，油价随即跌至每桶30美元，属于中低价格水平。

我相信我们在遏制原油价格上涨方面发挥了重要作用。为确保我们正在对市场产生影响，我们于2009年1月将沙特阿拉伯的石油日出口量再次减少30万桶，使日出口量约为770万桶。这比2008年中期的最高日出口量整整少了200万桶。

石油价格下跌时，我尽最大努力保持冷静。我知道147美元的市场最高价并不反映现实，同样，每桶32美元的最低价也不切合实际。我们的目标是继续专注于我们眼前的事情。

2009年初，石油价格迅速反弹至每桶40—50美元，并在6月份回到

60美元，继而持续走高。但我们意识到，即使最糟糕的时候已经过去，作为石油生产商，我们也没什么值得开心的。由于石油需求量如此不稳定，因此我们决定年内将不增加产量。当然，我们承受了来自美国及其他石油消费国不断施加给我们的压力，要求我们不要采取任何可能损害世界各国经济复苏的行动。2009年，全球石油需求量继上一年继续下降。

到那一年的第四季度，石油价格已经回到了接近阿卜杜拉国王一年前制定的每桶75美元的目标价格。我将这一价格描述成：为给未来的消费需求提供充足的供应，边际生产者需保持足够的投资，而价格则是这一投资之所需。我这一说法被广泛引用。我越来越相信，我们和世界其他国家已经度过了经济衰退的最糟糕时期。

2011年12月，英国智库查塔姆研究所发布了一个报告，重点谈到了我们大多数政府人士早就在关注的一个问题。报告指出：

> 世界最大的石油出口国在其国内消耗了如此之多的能源，以至于它在世界石油市场中扮演维稳角色的能力岌岌可危。沙特阿拉伯对本国石油和天然气的需求正以每年约7%的速度增长。以这样的增长速度来看，10年内国民的能源消费量将翻倍。若采取“听之任之”的态度，这将危及该国向世界市场出口能源的能力。由于它依赖石油出口收入，如果不能扩大出口量，这将对其经济造成巨大影响，同时，也会极大影响政府对国民福利及公共服务的支付能力。

查塔姆研究所估算，沙特阿拉伯大约消耗1/4的自产石油，而我们本可以通过出售这些石油以赚得出口收入。我们仅以稍稍高出生产成本的价格把石油售卖给我们的电力工业及其他公用事业公司。仅效率低下的空调装置就占我们能源使用量的65%。当时，国际能源机构首席经济学家法提赫·比罗尔说：“在可以使用天然气的情况下使用石油来发电根本就不划算。这就好比将香奈儿香水注入到你的汽车油箱里当油烧一

样。”

查塔姆研究所认为，如果国内消费增长速度继续不受控制（沙特阿拉伯人均能源消费量是世界平均水平的两倍），到2038年，我们可能成为石油净进口国。尽管我们在政府工作的人中没一个人认为，我们未来的石油消费还会延续之前多年来的消费速度，但这对我们全社会来说是一个迟来的警醒。

接下来的5月份，我们政府公布了一项关于能源供应多元化的宏伟蓝图。我们承诺投资数十亿美元用于开发以太阳能为主导的替代能源。最初的目标是到2032年，通过太阳能发电41千兆瓦，满足全国近1/3的预计电力需求。风能和地热能也将纳入我们的替代能源计划，预计提供21千兆瓦的电力。除了这些别的可再生能源外，计划还要求发展核电，再提供14千兆瓦的电力。

我们将目标日期推至2040年的原因有很多，其中包括我们需继续归整一些拟采用的专门技术。我们还吸取了德国和西班牙的教训——两国政府近年来对安装太阳能电池板补贴过高，导致了太阳能发展的虚假繁荣。但是，我们对发展替代能源，尤其是发展太阳能的决心依然坚定不移。

为什么世界上已探明原油储量最大的国家要长期投资太阳能和其他可再生能源呢？如果你看看地图，地球上的哪些地方能接收到最强的太阳辐射，那么你会发现，沙特阿拉伯，特别是其西北部地区接收到的太阳辐射量与撒哈拉沙漠不相上下。这意味着，在地下，我们能探掘大量的石油储备；在地上，我们还能开发巨大的太阳能储备。

我积极投身于太阳能的开发。我想要做大太阳能产业，这是未来的发展趋势。我自己作为一名科学家，我相信科学、相信科技。沙特阿拉伯地处太阳辐射的绝佳位置。我们地域辽阔，有大量的硅石，最主要的是，我们有太阳。我们可以成为全球太阳能强国。

我向这一领域的每一位研究者发起挑战。这一领域发展很快。近年来，太阳能电池板的效率大幅提高，也在一定程度上降低了成本，有的降幅多达80%。沙特阿美石油公司已与沙特电力公司签署了协议，决定在沙特偏远地区利用太阳能发电300兆瓦，以减少依靠柴油为其生产设备提供动力的程度。

沙特阿美石油公司并非孤军奋战。沙特电力工程公司（ACWA）凭借其最近在迪拜、摩洛哥和南非开拓的项目而跻身世界上最具竞争力的太阳能公司之列。

利雅得国家研究和发展机构阿卜杜勒阿齐兹国王科技城（KACST）的负责人是图尔基·本·沙特·本·穆罕默德·沙特亲王。他是我们太阳能项目的最重要的支持者之一。2015年年中，他对《大西洋》杂志说：“我们对发展太阳能非常有兴趣，而且它很快将在全国迅速发展起来。”

我不希望我们仅仅是从世界各地的承包商那儿订购太阳能面板，然后让我们的公用事业公司或是沙特阿美石油公司进行安装，那很容易。我、图尔基亲王以及其他人，包括负责监管可再生能源条例实施的专业机构“阿卜杜拉国王原子能和可再生能源城”的领导们，都希望我们能建立自己的太阳能产业，而且就在我们的硅砂上做文章。

早在1979年，我们就与美国合作，在利雅得北部的一个小基地进行过太阳能试验。同年，吉米·卡特总统在白宫屋顶上放置太阳能电池板。这个设备，就像白宫屋顶上的嵌板一样，在20世纪80年代及90年代不招人待见，因为当时我们和世界其他国家都在致力于开发化石燃料资源。

如今，我们正准备进入以工业规模生产太阳能电池板及设备的最后环节。几十年前，我曾告诉阿美石油公司的工程师，我们国家到处都是沙子，没有理由因过滤性能的差异而从怀俄明州进口。于是，他们用我

们自己的沙子找到了解决问题的方法。对太阳能电池板我们也一直秉承同样的态度，这其中的大部分原因是因为我们拥有丰富的硅石。

我们推进发展可再生资源的工作思路非常简单、直接。如果我们要对可再生能源技术进行如此大的投入，那么我们就要确保自己获取最新的相关知识，而不只是购买别人已经做好的产品。我们想要从整个产业价值链中得到尽可能多的东西。这反过来又将进一步推动沙特的工业化进程，并创造更多的就业岗位。我们的大学，在阿卜杜拉国王科技大学和它的太阳能及光伏工程技术研究中心的带领下，正与政府和私营的太阳能公司协调配合，以最终实现这一目标。

2010年，位于利雅得北部乌亚那村的基地重新开始工作。阿卜杜勒阿齐兹科技城在那儿建了一条试验性太阳能电池板装配线。第二年，他们的产能提高了3倍。我们正酝酿一个计划，呼吁王国再建一个太阳能电池厂，能与除中国以外的同类最大型工厂竞争。过去10年内，由于劳动力廉价，加上政府补贴，世界上大多数太阳能电池制造能力都在中国得以发展。虽然我们仍然面临着许多障碍，但我觉得我们有望最终跻身世界上最强的太阳能电池板制造商之列。

我们提倡开发太阳能并不会在一夜之间改变我们的社会。尽管如此，我感到特别高兴的是，从总体看来，我们的私营企业在太阳能和可再生能源领域占主导地位，而政府机构则履行监管职责。这正是我们期盼发生的社会转型，因为这为我们的国民，不论男性还是越来越多的女性，都开辟了新的商机和职业道路。

从石油生产到发展太阳能资源，我们都尽力达到或超过所有工业部门制定的环境标准。我们需要明白的是：我们相信气候变化，这不必多说。但问题不是化石燃料本身，而是我们燃烧煤、石油和天然气产生的有害排放物。将世界上储量最大、种类最丰富和使用最经济的能源资源留在地底下不用显然不是解决问题的办法。

我们尤其关注碳的捕集和封存，即CCS。最近，沙特阿美石油公司发起了中东地区最大规模的二氧化碳强化采油研究示范项目。我们每年从哈维雅的天然气厂采集80万吨二氧化碳，并通过管道输送到我们位于乌斯马尼亚油田的生产区，然后将这些气体注入那里的原油储油池以保持池内的油压。

从某种程度上来说，这个项目与我们过去开展的项目相似。20世纪70年代，我们曾向一些油田注入处理过的海水以保持油压。但在这之前，为了利用天然气以刺激经济，我们注入的是天然气、甲烷，而不是像二氧化碳之类的废气。虽然CCS项目还处于初期阶段，但已经显示出了可喜的成果。

因此，从2008年开始，我的生活像以往一样忙碌，我得处理高昂的价格问题、经济多元化问题及日益重要的气候问题。此外，还有我没提到的“阿拉伯之春”运动，它又给该地区各个国家的领导们带来了各种各样的挑战。

但如果认为自己随即进入一段冷静的思考期，那我就大错特错了。

# 第十九章
# 任重道远

# ——2014

自史前时期，人们就已从地表提取石油。几千年来，人们利用石油来建造房屋、供暖及照明。然而，19世纪至20世纪，一方面由于内燃机的发明，后来因为公共交通运输中的动力来源由煤炭变为石油，所以现代石油工业在那时才真正开始产生巨大影响。从那时起，石油及其可以衍生出来的越来越多有价值的副产品已经成为现代经济的重要组成部分。在许多方面，化石燃料助力成就了如今成功的西方经济体。同样，它们也将在发展中国家未来的经济增长中发挥至关重要的作用。这就是它的价值所在。

如果这本书你已经读到了这里，你现在应该清楚，我们在过去几十年中控制和管理油价的努力已然奏效。石油是一种商品，需求有增有减，价格也有升有降。这一定律亘古不变。

然而到2014年，全球石油市场出现了一个新的事物，人们称它为页岩油。

虽然人们认为它是新事物，但早在中世纪就有欧洲人记录过页岩油的研究。常规石油和天然气大多形成于多孔岩层，而这种页岩油则紧密结合在密度很大的岩石中。18世纪30年代，法国开始对这种石油进行商业化生产。19世纪中期，欧洲的很多国家、美国及加拿大也很快对页岩油进行了商业化生产。但随着时间的推移，首先出现了更为廉价的鲸

油，之后又有了常规原油，这使世界上很多地方不再生产成本较高的页岩油。

从2009年起，虽然石油价格相对稳定在100美元左右，但这种曾经并不实惠的能源开始引起了人们的兴趣。大、小型石油生产商——特别是美国——争相加入生产页岩油的行列之中。很快，这种影响便会遍及世界上的其他国家。

我们意识到页岩气的兴起和其他“致密”油的发展，而且我们并不担心。未来几十年内，我们需要寻求新的油气种类来满足全球日益增长的能源需求。现有油田的自然减少以及亚、非、拉很多发展中国家越来越多的中产阶级的石油使用量不断增加，就意味着未来几十年人们将需要更多的石油和天然气。虽然包括沙特的一些公司所生产的可再生能源在内的能源将能够满足一部分需求，但却没法满足全部需求。

到2014年中期，这种高价原油供应量的增加显然超过了需求。不出所料，市场开始发挥作用继而油价逐渐下降。

全世界都对石油和金融资本有这样一种预期：沙特阿拉伯将再次削减产量和减少收入，以维持石油价格并满足别国要求我们向其长期出口石油的需求。这不就是我们在20世纪80年代和90年代做过的事情吗？是的，我们做了，但我们损失惨重。到2014年，我们接受教训。这一次，情况会有所不同。

与许多观察家一样，欧佩克没有迅速意识到美国发展页岩油工业的速度有那么快。毕竟，最初页岩油的快速发展主要限于天然气生产。几年后，除了北达科他州巴肯盆地外，得克萨斯州也扩大了对页岩油钻井的范围，进而刺激了页岩油的生产。得克萨斯州的米德兰好像重现了20世纪70年代末的石油繁荣景象，数千名工人蜂拥而至来寻找他们的财富，导致房价及钻机的价格一路飞涨。

欧佩克2011年的《世界石油展望》中说道："页岩油不过是原油供应的边际附加来源。"然而到2012年，情况发生了改变，欧佩克承认"页岩油的出现标志着供给版图的改变"。事实上，据美国能源信息署统计，由于页岩油的出现，2012年，美国石油的日产量增加了85万桶，2013年增加了95万桶，2014年则惊人地增加到了120万桶。普华永道国际会计事务所估计，到2035年，全球页岩油产量可能达到日产1 400万桶。

到2014年年底，额外增加的页岩油使美国的石油日产量接近900万桶，比2008年金融危机前夕高出80%。这与沙特阿拉伯的生产水平大致相同。美国上一次日产量达到900万桶是在什么时候？是在原油价格暴跌的1986年。

最初，这种新的页岩油并未对居高不下的油价产生多大影响。造成这种现象的部分原因是某些主要的石油生产国，尤其是利比亚和伊拉克发生了短暂的"阿拉伯之春"运动，从而引发了社会动乱和国内战争。例如，利比亚的日产油量从内战前的约180万桶下降到2013年末及2014年初的25万桶。因此，页岩油的增加一度弥补了利比亚损失的石油产量。

我们并不十分担心页岩油生产的原因之一是出于对原油需求量强劲增长的预测，特别是来自亚洲的需求。然而，到2014年年初，原油需求显然未出现预期的增长形势。全球原油消费量略有波动，但从未超过每天9 000至9 200万桶这一水平。令许多经济学家和投资者吃惊的是，中国的经济增长速度比预期的要平缓得多。欧洲即便没有出现真正的经济衰退，但其增速也非常缓慢。而美国1%—2%的增长也只是与增速缓慢的欧洲相比略好一点。

形势更加严峻。

2013年接近年末，我石油部的顾问提交了一份经济预测报告，对下一年的经济形势很不看好。我们密切关注着未来的供求趋势。

其他贸易伙伴并未像我们一样很快对全球愈发严重的供过于求这一情况感到担忧。事实上，2014年6月11日欧佩克会议召开之前，市场来源预测，我们现在需要增加产量，以满足美国和中国超于预期的强劲需求，以及应对伊拉克和利比亚的减产问题。仅在欧佩克会议召开一周后，油价涨至顶峰，布伦特原油价格达到每桶116美元。

这是油价的高危线。

几周之后，油价大跌。问题是，未来会发生什么？我非常清楚，在这种情况下，所有的人都在看着作为沙特石油大臣的我。因为我在这个职位干了20年，而且在沙特阿美石油公司有两个20年的为官经历，所以我懂得做出大胆、果断决策的重要性。但这一次，我们不是孤军奋斗。

我们愿意像前几年的做法一样，与其他石油生产国合作，共同削减产量。但任何集体行动必须要有非欧佩克生产国的参与。鉴于我们在20世纪90年代末及2009年的经历，尤其是与俄罗斯的那次经历，我对未来形势并不乐观。

我不会成为第一个采取行动的人。我也意识到要让欧佩克成员及其他石油生产国完全理解我们的处境并知道我们的价值需要花上一段时间。

与此同时，通过节省生产成本以及提高生产效率，我看到原油价格开始下降。9月份的第二周，布伦特原油交易价格低于98美元，西得克萨斯中质油价徘徊在90美元上下。我们参加了2014年9月10日在科威特举行的海湾合作委员会会议。每个人的脑子里都带着同一个问题，油价最低能低到什么程度？我告诉记者，价格波动是正常的，我不担心价格。一些沙特媒体批评我这么说。他们想知道，如果石油大臣都不担心油价，那么谁来担心这个问题？

到10月中旬，布伦特原油均价又下跌了10美元，并且没有停止的迹

象。随着石油价格继续下滑，石油生产国之一的委内瑞拉面临着日益严重的财政危机。在11月27日的定期会议召开之前，委内瑞拉外交部部长、前石油部长拉斐尔·拉米雷斯呼吁召开一次欧佩克紧急会议，试图设置一个价格下限。欧佩克成员并不十分支持这一想法。

我对我接到的一个私人电话更感兴趣，电话那头的人邀请我在11月的第一个星期举行的国际气候变化政策聚会上私下会见拉米雷斯。会议将在之前遭没收的希尔顿酒店举行，该酒店位于委内瑞拉玛格丽塔岛的加勒比度假村。这次聚会将在定于下个月在利马举行的下一届联合国缔约方会议（COP20）会议之前举行。届时，政府部长和民间团体领导人将悉数到场。

由于我们发现委内瑞拉不愿遵守配额或披露确切的生产数据，所以20世纪90年代末沙特与它发生过严重分歧。但在个人层面上，由于拉米雷斯跟他的前任相比，能精准地把握市场，因而我非常尊敬和佩服他。

我在酒店的大堂里见到了拉米雷斯部长，然后我们走向电梯。乘坐这一电梯可以到达他的套房去参加会议。我们费力到达他顶楼套房的艰难而又滑稽的过程可能就是一个兆头。电梯先是停在了4楼，然后又快速地把我们带回了大厅。部长很尴尬，但我们都开始笑了起来。最终，我们成功到达他的房间。

电梯惊魂过后，我们得以边坐下来欣赏洒满月光的加勒比海湾优美的景致，边穿上衬衫在温暖的秋夜进行我们的工作。拉米雷斯部长简短介绍后，我首先发言。在我的职业生涯中，我因善于聆听而备受称赞。事实上，我发现通过仔细聆听别人说什么或不说什么可以学到不少东西。这样可以夯实自己的观点并做出大胆的决定，但如果自己一开始就插嘴并想要左右谈话的方向，就达不到这样的效果。

然而这一次，我需要尽可能地明确我的立场。这样做风险很大。也许是因为耐心，或是年龄赋予的智慧，我逐渐意识到，当你为一个国家

和它的政策发声时，你永远不能只说一次或两次。你必须不断地重复以改变现状。

我跟他大致说了一下我们正身处高成本资源的供应不断增加，而预期收入不断减少这一境况。他点了点头说，他们对市场也是这么看的。“现在却让我们欧佩克成员减产，”我说，“我认为仅仅是为了维护价格而维护价格对我们来说并不公平。这将以牺牲我们的市场份额为代价。”我补充说，“如果我们要削减产量，那么必须与非欧佩克成员合作，它们必须参与进来。”下一步的行动取决于委内瑞拉。

拉米雷斯开口发言。“油价对委内瑞拉非常重要，”他说，“我想我们可以与其他国家开展对话。”我感觉到了这是他总统的意思。当得知我和他看法一致时，他舒了口气。我们讨论了主要非欧佩克石油生产国：俄罗斯、墨西哥、哈萨克斯坦和挪威。由于美国原油是由独立公司生产的，且美国有严格的反垄断法，所以与美国人交涉此事的机会为零，更别提达成共识了。

后来，我团队的一个人问我认为拉米雷斯能够成功将非欧佩克成员带上谈判桌并让他们减产的概率有多大。我举起右手，做了个零的手势。

在气候政策会议结束后，我飞往墨西哥，参加了国际能源论坛在阿卡普尔科举行的有关天然气的会议。在那里，我见到了墨西哥能源部长佩德罗·华金·科尔德韦尔，结果我跟拉米雷斯遭遇了同样的处境。科德韦尔将他跟委内瑞拉人说的话又跟我说了一遍：墨西哥同样觉得有必要一致下调油价。他还提到，20世纪90年代末及2009年，我们两国曾密切合作协同减产。现在的问题是，墨西哥正在采取行动，吸引必要的外来投资以实现其在关键领域石油生产的现代化。这事不好办，同时他说，将要减少产量的油田正是他们计划要增加产量以获得追加投资的那些油田。他这样一说，我就明白了。

2014年11月12日，我借发表演讲的机会重申了我们的立场。我说：“为了维护石油生产商、消费者及整个石油行业的利益，我们希望与其他生产商合作以确保油价稳定。说我们打价格战是一种误解，不论有意无意，都毫无事实依据。”一些评论家只关注到了我们在石油定价公式中所做的细微调整，他们以此作为我们发起价格战的证据。我告诉他们，这简直是一派胡言。我说：“沙特阿美石油公司根据良好的市场化程序对石油进行定价，价格公允，不多不少。我们还考虑了包括市场状况在内的许多科学和实际因素。”

我认为自己相当坦率。许多观察家认为我是在重申我们的立场。其他人对我针对油价从年中高位下降了约30%这一情况未能提前采取措施而感到失望。一位评论员说，我在“故意缺乏清晰的判断力”方面“很像格林斯潘”。真可谓：智者千虑，必有一失。

我的下一个重要活动是2014年11月在维也纳举行的欧佩克会议。在那儿，我又遭遇了可笑的电梯事件。在欧佩克官方会议召开的前几天，我们同意与来自委内瑞拉和两个非欧佩克成员国——俄罗斯和墨西哥的代表会面。如果协调减产计划能够得到全球的回应，那么做出回应的地方就应该在这里。

会议在柏悦酒店举行，俄罗斯能源部长和他的同事们就住在那里。拉米雷斯在来维也纳与我们会面之前，曾飞往莫斯科分别会见了一些俄罗斯人以推进协调下调油价的计划。俄罗斯人对他的态度就像是莫斯科11月下旬的天气一样冷冰冰。

为了避免引起媒体的注意，我们的沙特团队乘坐两辆车前往柏悦酒店，并从后门进入酒店。我们穿过酒店厨房的装货间走向电梯，并搭乘这个电梯上楼。由于电梯很小，只能容纳两个人，所以我们分成两批上去。

套房内，俄罗斯副总理、俄罗斯国营石油公司的首席执行官伊戈尔

·谢钦和俄罗斯能源部长亚历山大·诺瓦克坐在其中一张半圆形的大沙发上。部长拉米雷斯则坐在另一张沙发上。我们在等待墨西哥代表团到达期间进行了简短交谈。

科尔德韦尔部长加入我们后，我们换到另一个房间，围坐在一张桌子旁，身后坐着我们的工作人员。拉米雷斯作为会议的组织者对我们的到来表示了热烈欢迎。然后他看着坐在桌子另一头的我说："纳伊米大臣阁下，您先发言吧？"与在玛格丽塔岛上的会议不同，我没有这么做。最近几周，我已经明确表明了我的立场。我想让别人谈谈他们的想法。"先听听我们非欧佩克同事们怎么说吧。"我向科尔德韦尔部长示意。

墨西哥代表重复了他在阿卡普尔科跟我说过的话。他还对他们有些油田中存在的问题补充了一些技术细节，但他强调，他需要吸引外资，所以只能维持其原来的生产水平，除此别无他法。我点头表示理解。

我们所有人都把目光转向了俄罗斯人。伊戈尔·谢钦先生首先发言，随后发言的是诺瓦克部长。他们谈到，近年来为稳定产量他们做出了很大的努力。他们还罗列了一系列曾遇到的技术问题。他们的工作人员分发了报告给我们看。最后，他们亮明了自己的立场，不予减产。

在场的所有人都朝我看。也许他们希望他们的立场可以给我施加更大的压力，以让我拍板决定沙特阿拉伯将再次突然采取行动，大幅度削减产量。他们将不用分担收入下降带来的痛苦就能从中受益。但这次不行。

我收拾好文件说道："看起来没人能够削减产量，那么我觉得会议就可以结束了。"我起身与他们握手，然后便离开了。显然，我的团队成员和其他部长一样对我的反应感到愕然。我可以听到他们在我身后匆忙收拾自己东西的声音。科尔德韦尔、诺瓦克和谢钦对我无意继续谈判感到震惊，但又装着若无其事的样子。拉米雷斯看起来很不高兴。我们

互相握手后，我和我的团队乘后面的电梯离开了套房。

当天晚些时候，拉米雷斯对媒体说，我们虽然已召开了一次会议，但没有达成任何共识。他仍乐观地认为，在欧佩克正式会议上将会采取进一步行动。市场难以预测。这场新闻发布会后，石油均价又下跌了几美元。

谢钦还向新闻界发表讲话。他在书面声明中说：“人们应该明确多数欧佩克国家的油企和俄罗斯油企之间的本质区别。考虑到气候、物流和技术因素，俄罗斯无法立即减产，但具有采取中、长期影响的结构化措施的能力。”在回答记者提问时，他表达了与莫斯科的部长不一样的看法，说最近的油价下跌不会对俄罗斯经济造成关键性影响，并表示，俄罗斯连“一桶石油”也不会削减。

在欧佩克全体会议前一天，我单独会见了伊朗石油部长比詹·赞加内。这次会面更主要的是为了告诉他我们现在的立场。他大体上同意我的看法。我也于当天会见了其他欧佩克海湾成员。我告诉记者，我期望石油市场能“最终自己稳定下来”。

直到欧佩克会议召开的那天上午仍有些人预测，我们不会等到与欧佩克成员达成共识就会宣布大规模削减产量。在会议召开前，委内瑞拉的拉米雷斯告诉记者，为了恢复到更高的价格，每天需要减产200万桶。他希望保留过去油价100美元的美好记忆。阿尔及利亚也希望削减产量。

一进入欧佩克会议厅，一件件事情如我所料地相继发生。部长们表明了他们的立场，许多人表示需要欧佩克削减产量。我依次问每个国家的代表他们是否愿意减产，然而没一个国家同意。

午餐后，我重申了我们的立场，如果我们沙特阿拉伯或欧佩克全体成员削减生产，而主要非欧佩克成员国却不参与，那么，我们将损失一

部分的收益及市场份额。为了我们所有人的长期利益，我们应该让市场自身找到供求平衡，这才是至关重要的。由于有太多新的石油生产商进入石油市场，所以沙特阿拉伯很难在世界范围内扮演产量调节者这一角色。我们投票一致同意维持我们的生产目标。

尽管我已经多次阐明了我们的立场，而且我们在两天前与墨西哥和俄罗斯召开的会议上未能达成共识，但石油和货币市场做出的反应却出乎意料。布伦特原油期货下跌6.7%，达到每桶72.58美元。俄罗斯卢布兑换欧元的汇率创下历史新低，其兑换美元的汇率也接近新低。

尽管欧佩克和非欧佩克生产商未能在2014年底达成协议，并且油价又大幅下跌，但我仍十分乐观。我们只是暂时处于为世界上最重要的商品重新确定未来价格这一状态。新的供给将以公允的价格找到新的需求。

我们的底线是：不论价格高低，沙特阿拉伯将一直是世界上最值得信赖和最可靠的能源供应商。

尽管我已80多岁，并且在石油行业工作了70年，但仍是未来的一名公民。然而，明天会带来什么？如果我知道未来会发生什么，那么我会去拉斯韦加斯。

# 参考文献

## *Books*


Barger, Thomas C. *Out in the Blue: Letters from Arabia, 1937–1940*, Selwa Press, 2000

Bower, Tom. *The Squeeze: Oil, Money and Greed in the Twenty-first Century*, HarperPress, 2010

Bush, George W. *Decision Points*, Virgin Books, 2010

Carter, Jimmy. *Keeping Faith: Memoirs of a President*, Bantam Books, 1995

Cave Brown, Anthony. *Oil, God, and Gold: The Story of Aramco and the Saudi Kings*, Houghton Mifflin, 1999

Cheney, Michael Sheldon. *Big Oil Man from Arabia*, Literary Licensing, LLC, 1958

Cheney, Dick. *In My Time: A Personal and Political Memoir*, Threshold Editions, 2012

Davidson, Christopher. *After the Sheikhs: The Coming Collapse of the Gulf Monarchies*, Hurst, 2013

Downey, Morgan. *Oil 101*, Wooden Table Press, 2009

Gerolymatos, André. *Castles Made of Sand: A Century of Anglo-American Espionage and Intervention in the Middle East*, Thomas Dunne, 2010

Hartshorn, J. E. *Oil Trade: Politics and Prospects*, Cambridge University Press, 1993

Hertog, Steffen. *Princes, Brokers, and Bureaucrats: Oil and the State in Saudi Arabia*, Cornell University Press, 2011

House, Karen Elliott. *On Saudi Arabia: Its People, Past, Religion, Fault Lines – and Future*, Random House, 2012

Lacey, Robert. *Inside the Kingdom: Kings, Clerics, Modernists, Terrorists, and the Struggle for Saudi Arabia*, Hutchinson, 2009

———. *The Kingdom: Arabia and the House of Saud*, Harcourt, 1982

Mabro, Robert. *Oil in the Twenty-First Century: Issues, Challenges, and Opportunities*, Oxford University Press, 2006

Marcel, Valerie. *Oil Titans: National Oil Companies in the Middle East*, Royal Institute of International Affairs, 2006

Maugeri, Leonardo. *Beyond the Age of Oil: The Myths, Realities and Future of Fossil Fuels and the Alternatives*, Praeger, 2008

McConnell, Philip C. *The Hundred Men*, Currier Press, 1985

McMurray, Scott. *Energy to the World*, 2 vols, Aramco Services Company, 2011

Munro, Alan. *Arab Storm: Politics and Diplomacy Behind the Gulf War*, I. B. Tauris, 2005

Pakka, Kyle L. *The Energy Within: A Photo History of the People of Saudi Aramco*, Saudi Arabian Oil Company, 2007

Peterson, J. E. *Historical Dictionary of Saudi Arabia*, 2nd edn, Scarecrow Press, 2003

Rice, Condoleezza. *No Higher Honour: A Memoir of My Years in Washington*, Simon & Schuster, 2011

Rumsfeld, Donald. *Known and Unknown: A Memoir*, Sentinel, 2011

Sampson, Anthony. *Seven Sisters: Great Oil Companies and the World They Made*, Coronet Books, 1983

Scott, R. *IEA: The First Twenty Years*, vol. I: *Origins and Structures*; vol. II: *Major Policies and Actions*, IEA, 1994

Seymour, Ian. *OPEC: Instrument of Change*, Macmillan, 1980

Stegner, Wallace. *Discovery! The Search for Arabian Oil*, Selwa Press, 2007

Taher, Abdulhadi H. *Petroleum, Gas and Development Strategies of Saudi Arabia*, Saqi, 2011

———. *Saudi Arabian Hydro-Carbons and World Affairs*, Saqi, 2013

Twitchell, Karl. *Saudi Arabia: With an Account of the Development of Its Natural Resources*, Princeton University Press, 1958

Vassiliev, Alexei. *The History of Saudi Arabia*, New York University Press, 2000

Victor, David G., Hults, David R., and Thurber, Mark C. *Oil and Governance: State-Owned Enterprises and the World Energy Supply*, Cambridge University Press, 2011

Vitalis, Robert. *America's Kingdom: Mythmaking on the Saudi Oil Frontier* (Stanford Studies in Middle Eastern and Islamic Studies and Cultures), Verso, 2009

Yergin, Daniel. *The Prize: The Epic Quest for Oil, Money and Power*, Free Press, 1991

———. *The Quest: Energy, Security and the Remaking of the Modern World*, Penguin, 2011

## *Other Sources/Papers/Articles*

Ageili, M. Al-. The settlement of the nomadic tribes in the northern province: Saudi Arabia. Manchester University PhD thesis, 1986

Ahmady, T. Al-. The image of Saudi Arabia in the British press. University of Leeds PhD thesis, 1995

American Association for the Advancement of Science. Technology and consumption trends. http://atlas.aaas.org/index.php?part=1&sec=trends

American University, Beirut, www.aub.edu.lb

Arab-British Centre, www.arabbritishcentre.org.uk

Arab-British Chamber of Commerce, www.abcc.org.uk

*Arab News*

Argus Global Markets, various
Associated Press, www.ap.org
Attas, A. Al-. The role of the non-oil minerals sector in the economic growth of Saudi Arabia. University of Leeds PhD thesis, 2002
Bazoobandi, Sara. Political economy of the Gulf sovereign wealth funds: a case study of Iran, Kuwait, Saudi Arabia and United Arab Emirates. University of Exeter PhD thesis, 2011
BBC news, various
Bergendahl, Goran. Petroleum investment in the Arabian Gulf. Oxford Institute for Energy Studies, 1985
Bloom, D., and Finlay, J. Demographic change and economic growth in Asia. Harvard working paper, September 2008
BP *Statistical Review of World Energy*, various
British Library, Middle East division, www.bl.uk
Center for Strategic and International Studies (CSIS), csis.org
Centre for Global Energy Studies, www.cges.co.uk
Chatham House reports, various, www.chathamhouse.org
Chevron, various, www.chevron.com
China Sinopec, english.sinopec.com
Cordesman, Anthony. Economics, energy and the future stability of Saudi Arabia. CSIS, 1999
———. Islamic extremism in Saudi Arabia and the attack on Al-Khobar. CSIS, 2001
———. Saudi Arabia and Iran. CSIS, 2001
———. Saudi Arabia enters the 21st century: shaping the future of the Saudi petroleum sector. CSIS, 2002
Council on Foreign Relations, various, www.cfr.org
*Economic Times*, economictimes.indiatimes.com
*Economist* magazine, www.economist.com
Elawy, Ibrahim. Al-. The influence of oil upon settlement in Al-Hasa oasis, Saudi Arabia. Durham University PhD thesis, 1976

Energy Charter Secretariat. Putting a price on energy, www.encharter.org

Energy Information Administration, US. Various reports, country profiles, statistics, eia.gov

Energy Intelligence, various, www.energyintel.com

ExxonMobil, various

Fattouh, Bassam. Energy and Arab economic development (UN Development Programme, 2012)

———. OPEC policy and oil prices: long-term issues versus short-term management of the market. Oxford Institute for Energy Studies, 2009

———. OPEC pricing power: the need for a new perspective. Oxford Institute for Energy Studies, 2007

———. OPEC: what difference has it made? Oxford Institute for Energy Studies, 2013

———. Summer again: the swing in oil demand in Saudi Arabia. Oxford Institute for Energy Studies, 2013

Federal Research Division of the Library of Congress. Country Reports, Saudi Arabia. http://countrystudies.us/saudi-arabia/

*Financial Times*, ft.com

Foreign Reports, Inc., various, www.foreignreports.com

GCC, http://www.gcc-sg.org/eng

George Bush library, www.bushlibrary.tamu.edu

George W. Bush library, www.georgewbushlibrary.smu.edu

Gordon, D. Opportunities and challenges confronting Russian oil. Carnegie Endowment For International Peace, http://carnegieendowment.org. 2013

Grand Teton National Park, www.nps.gov/grte

Harit, I. The emergence of private authority in the oil industry: the case of oil concession agreements. Durham University PhD thesis, 2010

Henderson, S. After King Fahd. Washington Institute for Near East Policy, Washington DC, 1994

———. Inside Saudi succession. Washington Institute for Near East Policy, Washington DC, 2009

Hertog, Steffen. Petromin: the slow death of statist oil development in Saudi Arabia. School of Government and International Affairs, University of Durham, 2008

———. Shaping the Saudi state: human agency's shifting role in rentier state formation. *International Journal of Middle East Studies*, 2007

IEA, Paris, various, www.iea.org

IEF, JODI data. www.jodidata.org

IEF, Joint Statement, Jeddah Energy Meeting, 2008

IEF, various, www.ief.org

IMF, various, www.imf.org

Institute of Energy Economics, Japan, various, eneken.ieej.or.jp/en

Irving Oil, www.irvingoil.com

Ismail, N. The political and economic relations of the People's Republic of China and the Kingdom of Saudi Arabia, 1949–2010. University of Exeter PhD thesis, 2011

Jadwa Investment, reports. www.jadwa.com

James Carter library, www.jimmycarterlibrary.gov

Jarallah, A. Al-. Analysing the impact of the World Trade Organisation (WTO) on the sustainability of competitiveness of the petrochemical industry in Saudi Arabia. Durham University PhD thesis, 2010

KAPSARC, www.kapsarc.org

Kaufman, R. Will oil prices decline over the long run? European Central Bank, 2008

KAUST, www.kaust.edu.sa

Khelaiwi, K. Al-. The impact of oil revenue fluctuations on the Saudi Arabian economy. Durham University PhD thesis, 2001

King Abdullah City for Atomic and Renewable Energy, www.kacare.gov.sa/en

Kohl, Wilfrid. OPEC behaviour 1998–2001. *Quarterly Review of Economics and Finance*, 2002

Lahn, G. Targets to promote energy savings in the GCC states. Chatham House, 2012

Lehigh University. www.lehigh.edu

Ma'aden, various. www.maaden.com.sa/en

Mabro, Robert. The oil price crisis of 1998. Oxford Institute for Energy Studies, 1998

———. The oil weapon. Oxford Institute for Energy Studies, 2002

———. US national energy policy or wishful thinking? Oxford Institute for Energy Studies, 2001

Mahdi, A. S. S. US foreign policy and energy resources during the George W. Bush administration. University of Birmingham PhD thesis, 2010

Middle East Association, the-mea.co.uk

Middle East Centre, St Antony's, Oxford, www.sant.ox.ac.uk/mec

Middle East Economic Survey, various, http://archives.mees.com/volumes

Middle East Institute, www.mei.edu

Miller Center of Public Affairs. Interview with James Schlesinger, 1984

Ministry of Economy, Trade and Industry, Japan, www.meti.go.jp

Ministry of Energy, Canada, www.energy.gov.on.ca

Ministry of Petroleum and Energy, Norway, http://www.regjeringen.no/en

Mitchell, J., and Stevens, P. Ending dependence: hard choices for oil exporting states. Chatham House, 2008

Mommer, B. Venezuelan oil politics at the crossroads. Oxford Energy, 2001

Muhanna, Ibrahim Al-. From Paris to Riyadh. The evolution of oil producers and consumers relationship: from mistrust to building a common future. IEF, 2011

Mulligan Papers, various. Georgetown University, Washington DC

Museum of Pearl Diving, Bahrain

Nahedh, M. The sedentarization of a Bedouin community in Saudi Arabia. University of Leeds PhD thesis, 1989

Naimi, His Excellency Ali Al-, speeches, 1995–present

National Council on US–Arab Relations, ncusar.org

National Energy Policy Development Group, USA. National Energy Policy, 2001

*New York Times*, www.nytimes.com

Nihon Keizai Shimbun, www.nikkei.co.jp

OAPEC, www.oapecorg.org

Odah, O. Saudi-American relations 1968–1978: a study in ambiguity. University of Salford PhD thesis, 1988

OECD, www.oecd.org

*Oil & Gas Journal*, various

OPEC: Statute, production data, meeting minutes, various publications

OPEC Fund for International Development, various

Oxford Institute for Energy Studies, www.oxfordenergy.org

*People's Daily*, english.peopledaily.com.cn

Peterson Institute for International Economics, various

Petróleos de Venezuela, S.A., www.pdvsa.com

*Petroleum Argus*

*Petroleum Intelligence Weekly*

*Platts Oligram News*

Priddle, Robert. The wolf and the watchdog. International Energy Agency

Reuters

Richard Nixon library, www.nixonlibrary.gov

Roberts, Steve. Who makes the oil price? An analysis of oil price movements, 1978–1982. Oxford Institute for Energy Studies, 1984
Royal Dutch Shell
SABIC, various
Saudi Arabian Monetary Agency, KSA, www.sama.gov.sa/sites/SAMAEN
Saudi Aramco annual reviews, various
Saudi Aramco special collection
Saudi Aramco world magazine, various, www.saudiaramcoworld.com
Saudi Embassy, www.saudiembassy.net
Saudi Geological Society, www.sgs.org.sa
Saudi–US Relations Information Service, various, http://susris.com/
School of Oriental and African Studies, www.soas.ac.uk
Schott, J. Peterson. The Iran and Libya Sanctions Act of 1996: Results to Date, 22 April 2010, Institute for International Economics
Secretaría de Energía, Mexico, www.sener.gob.mx
Stanford University, www.stanford.edu
Statoil, www.statoil.com
Subcommittee on Monopoly of Select Committee on Small Business, US Senate, 83d Cong., 2nd session (Washington DC, 1952). The International Petroleum Cartel
Sumitomo Corporation, www.sumitomocorp.co.jp/en/
Thatcher archive, http://www.margaretthatcher.org
Thatcher, Margaret. Letter to King Fahd, 1983
Total S.A., Total in Saudi Arabia: facts and figures, http://www.totalsaudi.com/
UN Conference on Trade and Development, World economic situation and prospects, 2009
UN Food and Agriculture Organisation, report, 1956, http://www.fao.org/index_en.htm

UN Framework Convention on Climate Change, unfccc.int

UN Oil for Food Programme, http://www.un.org/News/dh/iraq/oip/facts-oilforfood.htm

UN Report on resources, 1952

University of California, Berkeley's Regional Oral History Office at The Bancroft Library. American perspectives of Aramco, the Saudi-Arabian oil-producing company, 1930s–1980s

US Department for Energy

US Energy Association, National energy security post 9/11, 2002

US Energy Association, Toward a national energy strategy, 2001

US Export Administration Regulations

US Federal Reserve, www.federalreserve.gov

US Senate, www.senate.gov

US State Department, www.state.gov

Van Hulst, Noé. Global efforts to stabilize the international oil market. International Energy Forum, 2008

Vela Marine International, http://www.vela.ae/

*Wall St Journal*, online.wsj.com

*Washington Post*, www.washingtonpost.com

Wikileaks, various

Wilson Center, Washington DC

World Bank, National oil companies and value creation. Working paper, 2011

World Bank reports, statistics, various

World Energy Council, www.worldenergy.org

World Gas Intelligence, various

Yousef, N. Al-. The role of Saudi Arabia in the World Oil Market 1974–1997. University of Surrey PhD thesis, 1998

Zayer, Fuad Al-. The future of oil and gas and the resultant challenges and opportunities for NOCs. Keynote address to the World National Oil Companies Congress, London, 25–26 April 2007

# 致谢

在我生命中和职业生涯里，我要感谢的人实在太多了，其中有家人、朋友，还有老师、同事和商业伙伴们。没有团队一切都无从谈起。非常幸运的是，我无论在沙特阿美公司，抑或在石油与矿业部还是在其他地方，工作中一直都有一些卓尔不凡的团队给我提供建议、支持和帮助。我取得的成绩很大程度上是大家共同努力的结果。

我要特别感谢沙特皇室对我的信任和支持。我一生为我的国家努力工作，为提高国人的生活水平贡献自己的力量。

能写成这本书，我要感谢以下的个人和组织，尤其是沙特阿美公司。

首先，非常感谢所有的受访者和撰稿人，按姓氏的字母顺序依次为：法赫德・阿卜杜勒卡里姆、哈利德・阿卜赛伊特、哈利德・阿布列夫、纳赛尔・阿吉米、麦迪・阿拉德、哈里・阿尔塔、迈克・阿米恩、纳贝勒・阿姆迪、约翰・杜克・安东尼、安德烈斯・安东尼奥斯、玛丽特・阿恩施塔德、沙特・阿什加尔、阿卜杜拉・阿提亚、阿卜杜拉・巴德里、阿里・巴鲁奇、费萨尔・巴萨姆、维克・贝吉尼、法提赫・比罗尔、萨姆・鲍德曼、戴维・博世、约翰・布朗、道格・范布斯・柯克、卡尔・卡拉布罗、盖・卡鲁索、迪克・切尼、谢拉尔・库珀・科尔斯、阿卜杜拉・达巴格、约翰・迪肯、纳塞尔・多萨里、凯特・杜里安、哈利德・法利赫、阿卜杜勒阿齐兹・法利赫、巴萨姆・法托赫、小威奇・福勒、查尔斯・弗里曼、弗兰克・富盖特、史蒂夫・加洛格利、爱丽丝・加斯特、路易斯・吉乌斯蒂、艾伦・格林、布鲁斯・吉尔、约翰・哈默、查尔斯・亨德利、苏莱曼・赫比什、玛丽亚・范德霍文、萨梅尔和

阿卜杜勒阿齐兹·霍凯尔、诺埃·霍尔斯特、乔·英格拉西亚、亚瑟·欧文、沙特·贾劳德、罗伯特·乔丹、阿卜杜拉·朱玛赫、弗兰克·琼格斯、彼得·范德坎普、萨米拉·卡沃、纳特·柯恩、沙基卜·克利勒、奥斯曼·柯维特、瓦利德·库都雷、沙菲克·康巴吉、艾德里安·拉如、李S.W.、汤姆·李普曼、莱尼莱尼·利特尔约翰、里尔瓦努·卢克曼、鲍勃·勒特雷尔、罗伯特·玛伯若、纳塞尔·马哈舍尔、黑田东彦诚、克洛德·芒迪、克里斯托弗·德·马哲睿、埃内斯托·马滕斯、丰田正和、斯坦·麦克金尼、罗德丝·梅尔加、约翰·米切尔、阿布杜拉·莫汗纳、马吉德·孟尼夫、马克和朱迪·穆迪-斯图尔特、杰克·穆尔、亚西尔·穆夫提、阿兰·穆罗、拉米·纳伊米、丽姆·纳伊米、穆罕默德·K.纳伊米、纳德米·纳斯尔、鲍勃·努尔贝利、卢·诺托、詹姆士·奥博委特、戴卫·欧雷利、戴卫·奥塔韦、威廉·佩蒂、加兰·保尔克、汤姆·菲利普斯、罗伯特·普里德尔、吉姆·拉格兰、比尔·拉姆齐、理查德·瑞德、阿卜杜拉·卢瓦伊、穆罕默德·萨加夫、贾瓦德·萨卡、艾哈迈德·萨利赫、哈马德·萨亚瑞、詹姆斯·R.施莱辛格、萨阿德·赛法恩、亚当·谢明斯基、詹姆斯·B.史密斯、保罗·史蒂文斯、艾哈迈德·苏巴伊、兰达·塔基丁、拉里·塔纳尔、伊恩·泰勒、路易斯·泰雷兹、雷克斯·蒂勒森、埃萨姆·特拉布尔斯、达法拉·乌塔伊比、弗兰克·维拉斯特洛、丹尼尔·沃尔特斯、阿恩·沃尔瑟、约翰·沃森、弗洛和汤姆·怀特、莫莉·威廉姆森、丹尼尔·耶金和米仓弘正。

我要感谢阿里·图瓦尔基带头张罗这一出书项目，也要感谢杰米·奥利弗所做的诸多访谈以及为此书的出版进行的大量协调工作。我还要感谢西沃恩·沃恩布拉德不辞辛劳地为我抄写书稿。我要衷心感谢来自历史工厂的斯科特·麦克默里帮忙将我的故事收录其中。此外，也要特别感谢阿卜杜拉·朱玛赫仔细阅读并修改我的手稿。

我还要感谢在达兰的沙特阿美石油公司的大卫·彻林顿、凯尔·帕卡、斯科特·巴尔多夫等所做的访谈，也要感谢乌萨马·卡迪为摄影提

供的帮助。在美国的沙特阿美石油公司，我要感谢艾伦•多德、阿瑟•克拉克、沙拉•米勒、罗伯特•李斯特和杰克•穆尔，也要感谢史蒂夫•萨维耶和埃文•哈杰接受我的访谈以及阿卜杜拉•塔拉赫的帮助。我要感谢利雅得沙特阿美石油公司的易卜拉欣•穆罕奈德博士、阿卜杜拉•福莱赫、法赫德•约瑟夫、纳义夫•阿斯瑞、阿卜杜拉•德维安，还有尤瑟夫•莫希米德。此外，还要感谢世界各地的沙特阿美石油公司的朋友：纳比尔•阿穆迪、法赫德•阿卜杜勒卡里姆、阿迪卜•阿马、纳赛尔•玛哈希尔以及日本的小池英树和海牙的纳基斯•马拉吉。

我要感谢美国的丹尼尔•耶金、莫莉•威廉姆森、弗兰克•维拉斯特罗、布什安•巴瑞以及历史工厂的布鲁斯•韦恩达卢奇和迈克•利兰。我要对墨西哥的罗德丝•梅尔加、法国的杜尼娅•卡拉比、澳大利亚的詹姆士•格里芬和阿卜杜拉哈迪•曼苏里、伦敦的帕蒂•哈沃森和查理•布拉泽斯通表示衷心的感谢。

我还要感谢英国图书馆中东馆、牛津大学圣安东尼学院中东中心档案馆以及里海大学（特别是爱丽丝•加斯特校长）。

我要特别感谢佳兰德•保尔克、史蒂夫•保尔克和柯蒂斯•斯沃伦甘姆的支持。

最后，我要感谢企鹅兰登书屋，特别是于乔尔•里基特和西莉亚•罗恩，是他们的慧眼使拙著的出版成为可能。

# 后记

由于各种原因，我对职业生涯的记述时间截止到2014年11月。主要原因有两个：一是需要有个截止时间；二是因为那个美丽的11月在美丽的越南举行的欧佩克会议上做出的历史性决定。本传记于2016年完稿并付梓。就在此前不久，我的个人情况发生了变化。萨勒曼于2015年接替其兄阿卜杜拉任沙特国王。按惯例，一段时间后，他也需重新组阁政府。作为彻底重新组阁的一部分，加之我任大臣已有21年之久，沙特阿美石油公司前任首席执行官哈利德·法利赫接替了我的位置。他才华横溢，我衷心地祝福他。同时，萨勒曼国王授予了我皇室顾问的荣誉。

现在看来，是时候在有生之年对我的职业生涯和石油行业发生的变化做一个总结反思。如果你已看完此书，你就知道我于1947年就在阿美石油公司当勤杂工。那是一个完全不同的世界。公司和沙特这个国家自那时起均发生了很大的变化。沙特阿拉伯王国从过去的贫苦不堪，到如今已经成为G20的一员。较之我儿时的情形，人们的预期寿命、教育水平、卫生保健及国家的基础设施都发生了改头换面的变化。这是一个了不起的时代，我们将继续前行。

在油气行业工作的70年里，我目睹了石油价格从不到2美元一桶涨到147美元一桶及其之间不断反复的过程。我见证了石油供给从供过于求到供不应求的跌宕起伏，也目睹了石油行业的几番兴衰成败。我也曾在石油峰值时期背着“该死的油贩子”的骂名而艰难度日。这些经历告诉我石油这一行业以及这一商品如同其他商品一样，都不可避免地存在周期性。我常力求着眼长远，但又不得不正视现实。需求时升时降，供应时增时减，价格时涨时跌。

我于1995年开始担任沙特石油大臣。那年，石油平均价格大约为16至17美元一桶。这一价格无论是生产商还是消费者都觉得合理。受包括亚洲金融危机等诸多因素的影响，油价应声崩盘。但欧佩克以及非欧佩克产油国团结一致以顽强的意志和共同的外交努力，使石油价格得以复苏。事实上，因很多发达国家及发展中国家在随后的几年里经济增长强劲，石油价格上涨惊人。

油价涨到100美元一桶对供应商和消费者而言看起来仍然是合理的。但这已经很高了。那一轮价格上涨释放了一波全世界对之前没有经济效益的油田的投资。投资从北极区到加拿大的油砂，从委内瑞拉的奥里诺科河的柏油砂，再到深海边界。价格的上涨也引发了美国一些地区对页岩油的开发。这就导致了常规性和非常规性石油供应在全球范围内的强劲增长。因此，油价也不可避免地开始下降。

2014年11月在欧佩克会议上我注意到，很多人因成员国为阻止价格下跌而削减产量发生争吵。但石油市场要远大于欧佩克这一组织。我们竭力团结欧佩克和非欧佩克的每一位成员以达成共识，但他们均无意愿共担风雨。因此，我们把它交给市场。这是使供给与需求再平衡的最有效方式。让市场发挥作用以前是，现在仍然是简单的办法。这一做法在不是很在意的旁观者看来很合理，但对于欧佩克而言，则是一个巨大的变革。我将让历史来评判这一市场本位政策的成功与否。

对石油的需求从过去到现在一直都非常旺盛。你可以不同意这一事实，因为的确可以看到需求出现小幅升降。但全球每天石油的需求量及产量达9 000万桶。今后这一数字可能还要增加，所以我不担心需求问题。

虽然过去类似的经验可供借鉴，但每个时期的情况都不一样。2014年后的情况与20世纪80年代的情况又不一样，石油市场更为高端复杂，出现了很多35年前所没有的新玩家和各种金融工具。每一个市场周期都出现某一未知的领域。尽管过去的几十年里全球石油市场已更为高效且

更具活力，但依然跌宕起伏、波澜不断。有的是惊喜，有的则不然。油价大起大落，反复无常，时而顶尖，时而触底，这依然是我们未来必须面对的挑战。

假如市场出了岔子，政府和企业需要一道设法使之重获平衡。我们应该让市场发挥作用，但同时我们还得保持警惕。我们必须更加充分了解充满活力但又变幻莫测的市场。当市场失去作用或极端无常时，我们必须随时采取行动。

从更大的层面来看，就不断发展的石油行业而言，我坚信石油的前景依然可观。我认为化石燃料是好东西。看到我的这番话你应该不会惊讶。不管我们喜欢还是不喜欢，化石燃料在整个能源结构中的地位依然举足轻重。但不要误解我。我非常支持使用可再生能源，特别是风能和太阳能。对沙特来说，太阳能将是我们子孙后代使用的主要能源。但我相信多种能源的使用是今后最好且最为安全的方式。

我认为，问题不是出在化石燃料本身，而是我们燃烧煤炭、石油及天然气后产生的有害排放。解决的办法不是让世界上储量最大、种类最丰富、使用最经济的能源留在地下。我想解决的办法就是要研究出一种技术可以最大限度地降低直至最终消除有害排放。有人并不同意这一观点，但我相信技术。比如，碳捕获技术就已取得了一些进展。世界在进步，但我们仍需更加努力并通力合作。我们很难相信，仅靠再生能源便能满足全球不断增长的人口今后几十年对能源的需求。而且，由发达国家来裁定发展中国家为满足其对能源的需求而采取的措施得当与否也是不公平的。

沙特阿拉伯、美国、欧洲、亚洲，可以说世界上所有的国家和地区都使用化石燃料而得以发展。石油的衍生产品是我们日常生活中不可或缺的东西。我们的行业应该为此感到欣慰，也应该能够更好地让人们知道这些宝贵自然资源极其重要。

至于我自己，我为能作为领头人在沙特阿美石油公司工作而感到自豪，也为担任石油大臣的这21年感到光荣。但好戏终有收场时。我没有遗憾，且愿意重来一次。无论以何种标准衡量，我都生活得很精彩，工作得有成就。尽管我已年届80，且之前在石油行业工作70年，但在今后的日子里我依然是一位公民，一位乐观主义者。

至于明天会怎样？正如我多年来常对记者说的，如果我能预知未来，我将待在拉斯韦加斯或澳门——哪儿近就去哪儿。